



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU

DEVELOPMENT STRATEGY OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Hana Cepáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Hana Cepáková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategie rozvoje podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu malého podniku
Návrh strategie rozvoje malého podniku
Harmonogram řešení
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy navrhnout strategii rozvoje malého podniku.

Základní literární prameny:

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2005. Založení a řízení společnosti. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. Tvorba business modelů. 2. vyd. Brno: Albatros Media, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá strategií rozvoje podniku s přírodními šperky a doplňky. Na základě strategické analýzy je určena pozice podniku na trhu a jeho konkurenční výhoda. Na základě podnikové vize a strategických cílů je navržena komplexní strategie rozvoje malého podniku včetně časového harmonogramu implementace.

Abstract

This diploma thesis deals with the strategy of business development of company, which produce natural jewelry and accessories. Based on the strategic analysis, the company's position on the market and its competitive advantage is determined. According to the company's vision and strategic goals, a comprehensive strategy for the development of a small business is proposed, including a time schedule for implementation.

Klíčová slova

Strategická analýza ▪ Strategie rozvoje ▪ PEST analýza ▪ SWOT analýza ▪ Analýza 7S ▪ Lewinův model změny ▪ Malý podnik ▪ Přírodní šperky.

Keywords

Strategy analysis ▪ Development strategy ▪ PEST analysis ▪ SWOT analysis ▪ 7S ▪ Lewin's model of change ▪ Small company ▪ Natural jewelry.

Bibliografická citace

CEPÁKOVÁ, Hana. Strategie rozvoje podniku [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/130435>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 4. 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Mé poděkování patří prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a zpracování mé diplomové práce.

Také chci poděkovat své rodině, která mě podporovala v průběhu celého studia a zejména při psaní diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	10
1.1 Vymezení problému.....	10
1.2 Cíl diplomové práce.....	10
1.3 Metodologie výzkumu	10
1.4 Použité metody	11
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ.....	12
2.1 Základní pojmy	12
2.1.1 Živnost.....	12
2.1.2. Živnostenský rejstřík	13
2.1.3 Podnikatel	13
2.1.4 Podnikání.....	15
2.1.5 Podnik.....	15
2.2 Strategie podniku	15
2.2.1 Typy strategií.....	16
2.2.2 Canvas model	18
2.3 Strategická analýza	19
2.4 Analýza vnějšího prostředí (externí).....	20
2.4.1 Makrookolí podniku	20
2.4.2 Mikrookolí podniku.....	22
2.5 Analýza vnitřních (interních) zdrojů.....	25
2.6 SWOT analýza.....	26
2.6.1 Výhody SWOT analýzy.....	28
2.6.2 Nevýhody SWOT analýzy.....	28

2.7	Lewinův model	29
2.8	Časový harmonogram implementací	30
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU	31
3.1	Charakteristika podniku	31
3.2	Analýza podnikatelské příležitosti pomocí modelu Lean Canvas	33
3.3	PEST analýza	34
3.3.1	Politické a legislativní faktory	34
3.3.2	Ekonomické faktory	35
3.3.3	Sociální a demografické faktory	38
3.3.4	Technologické faktory	41
3.4	Porterův model pěti sil	41
3.4.1	Vyjednávací silou zákazníků	42
3.4.2	Vyjednávací silou dodavatelů	42
3.4.3	Hrozbou vstupu nových konkurentů	43
3.4.4	Hrozbou substitutů	43
3.4.5	Rivalitou firem na daném trhu	44
3.4.6	Shrnutí Porterovi analýzy pěti sil	44
3.5	McKinseyho analýza 7S	46
3.6	SWOT analýza	49
4	VLASTNÍ NÁVRH NA ROZVOJ PODNIKU	52
4.1	Vymezení podnikové strategie	52
4.2	Návrh vize, mise a strategie podniku	53
4.3	Návrh obchodní strategie podniku	54
4.4	Návrh funkční strategie podniku	54
4.4.1	Strategie pro marketing	54

4.4.2 Strategie pro výrobu	57
4.4.3 Strategie pro lidské zdroje	59
4.5 Lewinův model	62
4.5.1 Fáze rozmrazení.....	62
4.5.2 Fáze změny	63
4.5.3. Fáze zamrazení	64
4.6 Časový a obsahový harmonogram.....	65
4.6.1 Analýza PERT	66
4.6.2 Ganttův diagram	67
4.6.3 Síťový graf PERT	69
4.7 Rizika spojená s projektem	70
4.7.1 Rizika.....	70
4.7.2 Mapa rizik.....	74
4.7.3 Opatření ke snížení rizik.....	75
5 ZÁVĚR.....	77
POUŽITÁ LITERATURA	79
SEZNAM GRAFŮ	84
SEZNAM TABULEK	85
SEZNAM OBRÁZKŮ	86
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

V současné, postmoderní a dynamické době je český trh přesycen výrobky a službami. Je poměrně obtížné přijít s novou myšlenkou či nápadem, který dokáže člověka zaujmout. Když se to však povede, lidé dokážou nápad ocenit a vynálezce podpořit.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků a kritické analýzy navrhnout strategii podniku, která přispěje k dlouhodobé životaschopnosti firmy, vyšší konkurenceschopnosti na trhu a udržitelnosti chodu podniku.

Tématem této diplomové práce je proto strategický rozvoj malého podniku. Pro účely diplomové práce by vybrán podnik „Dřevník“. Jedná se o nově vznikající český podnik, vyrábějící přírodní šperky a doplňky. Téma bylo vybráno na základě vlastního zájmu, a především účasti na podnikání zkoumaného podniku „Dřevník“.

Myšlenka výroby přírodních šperků a doplňků se zrodila na počátku roku 2019 u Jindřichova Hradce v jižních Čechách. Nyní se podnik nachází v tzv. „garážové fázi“, avšak je v zájmu podnik zvětšit a udržitelně rozvíjet.

Na počátku roku 2020 byl proveden výzkum na validaci podnikatelské myšlenky s cílem zjištění preferencí potenciálních/cílových zákazníků ve vybraných oblastech marketingového mixu, na základě kterého, byla vypracována marketingová strategie. Výzkum se v první etapě věnoval preferencím cílových zákazníků z pohledu marketingového mixu, kteří testovali první vyrobené produkty, konkrétně v oblastech produktu, ceny, způsobu propagace a distribuce. V druhé etapě byl výzkum zaměřen na potenciální zákazníky a jejich preference také z hlediska marketingového mixu. Tento výzkum sloužil podniku jako zpětná vazba od zákazníku a také pomohl upravit nabídku dle přání potenciálních zákazníků.

Na základě analýzy výsledků provedeného výzkumu byl také na začátku roku 2020 založen e-shop pod doménou www.drevnikdesign.cz, který výrazně usnadnil prodej. Dále podnik aktivně ovládá marketing na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram. Podnik se rozvíjí čím dál rychleji a je potřeba vytvořit strategii rozvoje toho podniku, aby nedošlo k úpadku, to je důvodem zpracování diplomové práce na toto téma.

Diplomová práce bude rozdělena do třech částí. První část práce představí teoretické hledisko. S použitím odborné literatury zde budou vysvětleny základní pojmy a definice, nezbytné k pochopení a přiblížení částí následujících i celkové problematiky práce.

Druhá část práce bude zaměřena na analýzu výše zmíněného podniku. V této části budou provedeny samotné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku a data získaná z analýz budou následně shrnuta do SWOT analýzy.

Ve třetí části práce budou navrženy konkrétní kroky k růstu podniku a návrhy řešení, tak aby byly proveditelné v reálném podniku. V této části bude navržena vize, mise a strategie zkoumaného podniku. Dále budou zformulovány strategie v oblastech marketingu, výroby a lidských zdrojů. Navržená strategie bude naplněna za pomoci Lewinova modelu změny.

Z analýzy nalezené slabé stránky podniku a k nim navržené možnosti řešení poskytnou do budoucna majitelce podniku prostor k zamyšlení. Práce si klade za cíl návrhy, které budou popsány v návrhové části, zrealizovat i ve skutečnosti, aby bylo dosaženo udržitelného rozvoje zkoumaného podniku.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

1.1 Vymezení problému

V současné době je poměrně jednoduché si založit volnou živnost a začít podnikat. Člověk navštíví živnostenský úřad, vyplní formulář, zaplatí tisíc korun a odchází s výpisem z živnostenského rejstříku. Ještě tentýž den může začít podnikat. Avšak v této době je konkurence vysoká a na trhu se pohybuje velké množství společností, které si již vybudovali tradici a získali loajalitu svých zákazníků. Je tudíž poměrně obtížné přijít s nápadem či myšlenkou, která je originální a zaujme.

Tato diplomová práce analyzuje nově vznikající malý podnik, zabývající se výrobou a prodejem přírodních šperků a doplňků v jižních Čechách. Na základě kritické analýzy bude poté navržena optimalizace rizik a slabých míst tohoto podniku a budou navrženy kroky k udržitelnosti chodu podniku, tak aby byly použitelné v realitě.

1.2 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků a kritické analýzy navrhnout strategii podniku, která přispěje k dlouhodobé životaschopnosti firmy, vyšší konkurenceschopnosti na trhu a udržitelnosti chodu podniku. Dílčí cíle práce představují konkrétní návrhy pro rozvoj společnosti v oblasti výroby přírodních šperků tak, aby výsledek práce byl co možná nejrealističtější a využitelný pro podnik ve skutečnosti.

1.3 Metodologie výzkumu

Diplomová práce je rozdělena do třech částí. První část práce představuje teoretické hledisko. S použitím odborné literatury jsou zde vysvětleny základní pojmy a definice, nezbytné k pochopení a přiblížení částí následujících i celkové problematiky práce. Druhá část práce je zaměřena na analýzu výše zmíněného podniku. V této části budou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku a data získaná z analýz budou shrnuta do SWOT analýzy.

Ve třetí části práce budou navrženy konkrétní kroky růstu podniku a návrhy řešení, tak aby byly proveditelné v reálném podniku. Dále bude následovat harmonogram časové implementace jednotlivých kroků, tak aby pomohl podniku v postupném a udržitelném růstu.

1.4 Použité metody

Před pár měsíci byl proveden marketingový výzkum pro zkoumaný podnik, v němž bylo využito kvalitativního přístupu. Byla zvolena technika skupinového strukturovaného rozhovoru, provedeného přes aplikaci Messenger.

Byl vytvořen model Lean Canvas pro zkoumaný podnik, který poskytl ucelený pohled na podnik. Na základě získaných a zanalyzovaných dat tohoto výzkumu byla zvalidována myšlenka podnikání a ukázalo se, že nápad vyrábět přírodní šperky a doplňky má velký potenciál a při správných krocích a postupech, může být podnik velmi úspěšný. Na základě analýzy získaných dat ze skupinových rozhovorů byla také stanovena doporučení správného nastavení v jednotlivých oblastech marketingového mixu, především se zde zrodila myšlenka založení internetového obchodu, která byla později zrealizována, což se ukázalo jako správný krok.

Diplomová práce navazuje na již provedený marketingový výzkum a využívá metody strategické analýzy. Analýza vnějšího prostředí PEST, Porterův model pěti sil. Metody analýzy vnitřního prostředí, analýza zdrojů společnosti, analýza 7S. Shrnutí těchto analýz bude v analýze SWOT a na závěr bude využita riziková analýza.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Teoretická část práce je zahrnuje teoretické poznatky pramenící z odborné literatury, jenž mají čtenáře obeznámit s problematikou a připravit jej na další části práce.

V této části budou proto nejprve vysvětleny základní pojmy z oblasti podnikání. Dále bude nastíněna strategie podniku a budou teoreticky popsány druhy analýz a modelů použitelných v dalších částech práce.

2.1 Základní pojmy

V následující části budou vysvětleny základní pojmy z oblasti podnikání, zahrnující pojem živnost a jeho dělení, dále pojem podnikatel, podnikání a podnik.

2.1.1 Živnost

V České republice upravuje přehled živností zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Definice živnosti je zde formulována následovně: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“*.

Živnosti můžeme rozdělit dle typu na:

- a) ohlašovací, které při splnění podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení,
- b) koncesované, které smějí být provozovány na základě koncese. (Veber a Srpová, 2012, s. 78)

Ohlašovací živnosti se provozují na základě získání živnostenského oprávnění, které je vydáno živnostenským úřadem po uhrazení správního poplatku 1000 Kč.

Dále se ohlašovací živnosti dělí dle Vebera a Srpové (2012) na:

- řemeslné,
- volné,
- vázané.

U koncesovaných živností je vyžadováno povolení úřadu a patří sem například činnosti jako je provozování taxi služeb, cestovních kanceláří či pohřebních služeb. (Veber a Srpová, 2012, s. 78)

Pro účely této práce je zapotřebí vysvětlit pouze živnosti živnost volnou, jelikož souvisí se zde zmiňovaným tématem podnikání a zkoumaným podnikem.

Volné živnosti jsou takové činnosti, k jejichž provozování není potřebné prokázat vzdělání či odborné způsobilosti. Pro založení volné živnosti je potřeba splnit pouze podmínku dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost. (Koráb, Mihalisko, 2005)

2.1.2. Živnostenský rejstřík

Pojem živnostenský rejstřík představuje informační systém veřejné správy, jenž je veden v elektronické formě. Jedná se tedy o veřejný seznam, ve němž jsou evidovány živnosti. Výpis z živnostenského rejstříku, který lze na požádání živnostenského úřadu podnikající osobou vydat v listinné či elektronické formě obsahuje identifikační údaje podnikatele, místo a předmět podnikání, den vzniku živnostenského a případně další údaje týkající se rozsahu živnostenského oprávnění. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 28)

2.1.3 Podnikatel

Za autora tohoto pojmu je považován známý ekonom a publicista Richard Cantillon (1755), avšak o prosazení tohoto pojmu k užívání se zasloužil až Jean-Baptiste Say kolem roku 1800. Od té doby vzniklo několik definic tohoto pojmu. (Barrow, 1996)

Známostou definicí podnikatele je i definice Roberta D. Hisriche, která zní následovně: *„Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“* (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 8)

Burns (2001) také zmiňuje, že podnikatelé využívají jistou formu změny, jako například technologickou změnu či změnu v oblasti cenové politiky, a tím tvoří hodnoty. Tento proces se nazývá inovace a představuje hlavní nástroj podnikatele.

Dle §420 Zákona č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku je podnikatelem osoba, „*kteřá samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“.

Veber (2005) uvádí, že každý podnikatel by měl oplývat určitými předpoklady, aby byl ve svém podnikání úspěšný. Autor knihy uvedl i následující desatero úspěšného podnikatele:

1. **Vytrvalost** – podnikání je běh na delší trať, proto by měl být podnikatel vytrvalý a neměl by se nechat odradit od další činnosti případným nezdarem.
2. **Sebedůvěra** – podnikatel musí věřit ve své vlastní schopnosti.
3. **Odpovědnost** – odpovědnost za právní ručení vyplývající z právní formy podnikání, ale i odpovědnost morální – odpovědnost za závazky dodavatelům, zaměstnancům, za placení daní apod.
4. **Informovanost** – podnikatel by měl využít co nejvíce informací o zákaznících, konkurentech, o situaci na trhu práce, zboží a kapitálu, o vývoji politické situace atd. Tyto informace mu budou přínosem na cestě za úspěšným podnikáním.
5. **Iniciativa** – podnikatel by neměl být pasivní a měl by konat dříve, než o to bude požádán nebo k tomu donucen.
6. **Silné stránky** – podnikatel by měl umět využít svých silných stránek a předností ve svůj prospěch. Měl by zkoumat okolí a hledat příležitosti pro své podnikání.
7. **Cena – kvalita – flexibilita** – zákazníci už nejsou orientováni pouze na cenu, hledají také odpovídající kvalitu a požadují pružné reagování na jejich požadavky.
8. **Úsilí o úspěch** – objektivní úspěch je obvykle vyjádřen hospodářským výsledkem, subjektivní úspěch znamená stupeň naplnění určitých představ podnikatele, uspokojení z podnikání, seberealizace apod. Subjektivní a objektivní stránka úspěchu nemusí být v souladu.
9. **Racionální chování** – podnikatel musí být schopen zvažovat alternativy, předvídat své podnikatelské aktivity, uplatňoval hospodárné přístupy.
10. **Respektování okolní reality.**

2.1.4 Podnikání

Definice podnikatele napovídá, že hlavním motivem podnikání je dlouhodobé dosahování zisku. Zisku lze dosáhnout uspokojováním potřeb lidí pomocí statků a služeb na trhu, kde čelí možnému riziku. Snahou každého podnikatele by mělo být toto riziko co nejvíce snížit. (Synek, Kislingerová, 2015, s. 3)

Jedná se tedy o činnost přeměny vstupů (výrobních či provozních faktorů – řídicí a výkonná práce, dlouhodobý majetek a materiál) na výstupy (výrobky nebo služby), které vedou k naplnění potřeb zákazníků. Z této činnosti dále podnikatel získává zisk. Snahou každého podnikatele by mělo být konstantní zvyšování hodnoty podniku, činěnou vlastní podnikatelskou činností. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 15)

2.1.5 Podnik

K definici podniku existují dle Srpové a Řehoře (2010, s. 35) tři roviny. První rovina je obecná a chápe podnik jak subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy. Druhá rovina vnímá podnik jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která dává svobodu v podnikání jejím vlastníkům a vynáší jim zisky z jejich podnikání.

Poslední rovinou je rovina právního hlediska, kterou zároveň definuje občanský zákoník a zní: „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

2.2 Strategie podniku

Strategické řízení představuje soubor činností, které jsou zaměřeny na určení směru dalšího rozvoje podniku. Jedná se o složitý proces, který si klade za cíl rozvíjet a udržovat podnik a také balancovat mezi stanovenými cíli, zdroji podniku a také mezi měnícími se podmínkami trhu. A v tomto strategickém řízení jsou formulovány a zaváděny strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů. Aby byl podnik úspěšný a prosperoval, měla by zároveň tato strategie být v souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2)

2.2.1 Typy strategií

K úspěšnosti strategie je nutné brát zřetel na konkurenci, která se nachází v okolí podniku. Strategická obchodní jednotka se může zaměřovat na široký cíl (široký rozsah zákazníků, široký rozsah výrobků) anebo na úzký cíl (omezený trh, úzkou skupinu zákazníků a případně výrobků). (Hanzelková a kol., 2017, s. 105)



Obrázek 1: Generické strategie dle Portera

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Švandová, 2005)

Výše zobrazený obrázek ukazuje na dva typy strategií, které se používají v rámci konkurenčního boje. Jedná se o tzv. obchodní strategie mezi něž patří strategie nákladového vedení a strategie diferenciacce.

Nákladová strategie slouží ke sledování nákladů u tzv. „standartních“ výrobků pro standartní zákazníky, například trh s drogistickým zbožím. V rámci hospodárnosti se dá předpokládat, že u standardizovaného výrobku si zákazník zvolí variantu s nejnižším vynaložením peněžních prostředků. (Švandová, 2005, s. 60)

Strategie diferenciacce či odlišení představuje takovou strategii, která nemusí mít pouze jedinečný či výjimečný charakter výrobku ve srovnání s konkurencí, ale může se jednat o nabídnutí takového výrobku zákazníkovi, za který bude ochotný zaplatit více než

konkurenčním podnikům a také nabídnutí něčeho, co nebude moci konkurence lehce napodobit. (Švandová, 2005, s. 60)

Společnosti, jenž uplatňují stejnou strategii (zaměřenou na stejný trh či segment trhu), vytvářejí dle Portera strategickou skupinu, ve které mohou dokonalým prováděním této strategie dobře uspět. Na druhou stranu podniky, které nesledují jasnou strategii a nedostanou se na přední pozice ani v nákladech ani v uspokojování potřeb zákazníků či v koncentraci na výklenek, se dostávají do potíží. (Švandová, 2005, s. 60)

2.2.2 Mise, vize a cíle podniku

K definování těchto třech základních pilířů je třeba znát vyšší podstatu existence podniku z pohledu poslání, vize i cíle. Tyto zásady poté pomáhají v udržitelném fungování podniku a jeho kontinuitě.

Mise neboli poslání představuje základní funkci a smysl existence podniku. Klade si tedy základní otázku „Co vlastně podnik dělá?“. Je důležité, aby podnik na tuto otázku našel správnou odpověď, pokud ji totiž není schopný nalézt, nabízí se další otázka: „Má podnik dále fungovat?“. (Tyll, 2014, s. 6)

Vize je jednou z nejdůležitějších myšlenek podniku a má na rozdíl od mise dlouhodobý charakter a zobrazuje budoucnost podniku. Odpovídá na otázku „kde se chce podnik v budoucnu nacházet“. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2)

Cíle podniku můžeme dělit dle několika kritérií, avšak strategické cíle vyjadřují očekávané budoucí výsledky a formulují se na základě mise a vize podniku. Pro úspěšné podnikání je potřeba myslet dopředu a plánovat. Plánováním chápeme systematické stanovení cílů a úkolů či činností nezbytných k jejich dosažení. Strategické cíle jsou výsledky, kterých je dosahováno s vynaložením času, energie, peněžních prostředků a dalších zdrojů. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 2)

Cíle musí být jasně definované, tedy specifické (**Specific**), měřitelné (**Measurable**), ambiciózní (**Achievable**), reálné (**Resultoriented**) a vzájemně provázané (**Timeframed**), což je označováno jako metoda SMART. (Mallya, 2007, s. 33)

Proces formování a naplňování strategie je jedním z nejdůležitějších procesů, jenž do zároveň udržuje kontrolu nad budoucností podniku. Formulace poslání, vize, cílů a strategie podniku

vyžaduje provedení analýzy a následného vyhodnocení velkého množství informací pocházejících nejen z vnitřního prostředí, ale také z okolí podniku. Je třeba se aktivně podílet a přistupovat na změny, iniciovat a propagovat vlastní aktivity na místo přístupu pouhého přihlížení a neprovádění změn. (Mallya, 2007, s. 28)

2.2.2 Canvas model

S realizací každého projektu je zapotřebí vytvořit orientační plán. Aby byl tento plán už od počátku co nejrychlejší a nejefektivnější je možné vytvořit tzv. „Canvas modely“, který si v posledních letech získaly velkou oblibu.

Lean Canvas představuje upravený původní Business Model Canvas tak, aby bylo zachyceno nejvíce nejisté a nejriskantnější oblasti, které jsou často důvodem neúspěchu nových podniků. (www.medium.com)

Z původního Business Modelu Canvas byly vyřazeny čtyři části, a to Klíčoví partneři, Klíčové zdroje, Klíčové činnosti a Vztahy se zákazníky a byly nahrazeny novými pojmy, a to Problém, Řešení, Klíčové metriky a Nespravedlivá výhoda. (www.medium.com)

Jedná se tedy zjednodušený popis daného podnikatelského nápadu, který pomáhá v bodech definovat základní složky daného projektu, případně rychle vytvářet jeho varianty. Slouží k vytvoření uceleného pohledu na prvotní business myšlenku. Obvykle se zpracovává do jedné tabulky o velikosti formátu A4, ať už v papírové nebo online elektronické podobě. (Maurya, 2016)

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA	KONKURENČNÍ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ
<i>EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY</i>	KLÍČOVÉ METRIKY		CESTY (KANÁLY) K ZÁKAZNÍKŮM	<i>PRVNÍ VLAŠTOVKY</i>
STRUKTURA NÁKLADŮ		PROUD PŘÍJMŮ (CENOVÝ MODEL)		

Obrázek 2: *Lean Canvas*

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Maurya, 2016)

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza je klíčová k formulaci strategie rozvoje podniku. Cílem strategické analýzy je poskytnout informace o organizaci, odhalit, analyzovat a zhodnotit vnější a vnitřní faktory, které mohou ovlivnit budoucnost podniku. Z toho vyplývá, že je potřeba analyzovat podnik, aby byla vytvořena správná podniková strategie a podnik mohl být i v budoucnu úspěšný. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 9)

Základní kroky procesu strategického řízení jsou následující:

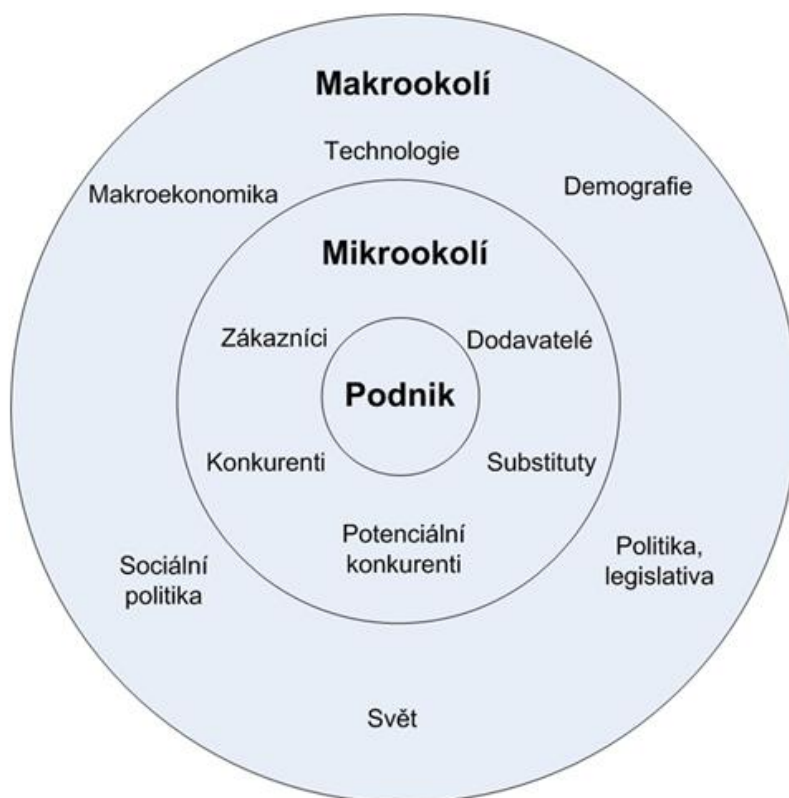


Obrázek 3: *Proces strategického řízení*

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Sedláčková, Buchta, 2006)

2.4 Analýza vnějšího prostředí (externí)

Analýza vnějšího prostředí neboli externí analýza je používána k identifikaci faktorů v okolí podniku, které představují příležitosti i hrozby pro podnik. Keřkovský a Vykypěl (2006) tvrdí, že funkce podniku je ovlivněny zejména okolím a vnitřním stav podniku je až na druhém místě. V literatuře je často okolí podniku děleno na mikrookolí a makrookolí. (Dedouchová, 2001, s. 16)



Obrázek 4: Okolí podniku

Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 16

2.4.1 Makrookolí podniku

Zkoumá se zde vývoj vnějších faktorů, které ovlivnily či stále ovlivňují pozici podniku a mohou mít následky do budoucna. Může se jednat o faktor ekonomický, technologický, socio-kulturní či politicko-legislativní. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 13)

Cílem analýzy makrookolí je výběr faktorů, které mají na podnik největší vliv. Okolí je pro všechny podniky stejné, ale působí na každý podnik jinak, kvůli rozdílnému vnímání a citlivosti na okolní podněty. (Dedouchová, 2001, s. 25)

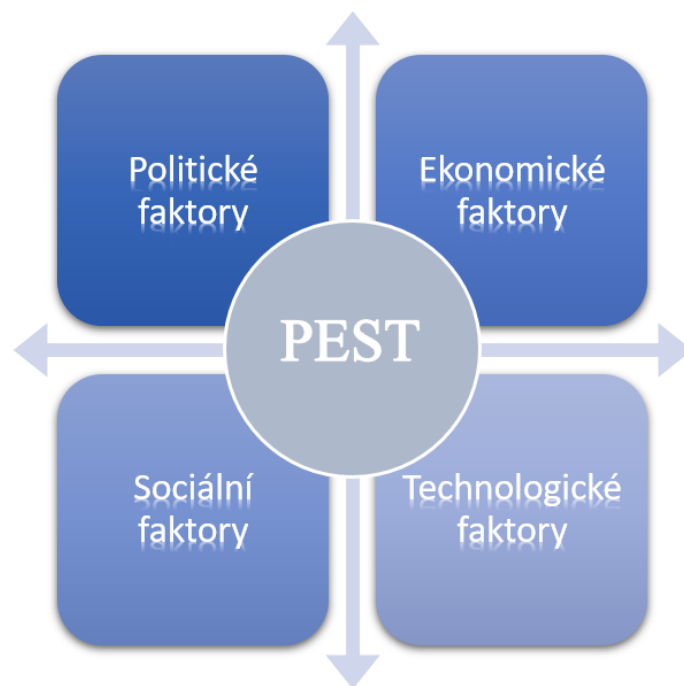
Nejčastějšími nástroji, které slouží k analýze makrookolí patří analýza PEST a její modifikace (STEP, SLEPT, PESTLE atd.). Jednotlivá písmena tvoří zkratky klíčových faktorů makrookolí. U PEST analýzy se jedná o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Cíl této analýzy však není nastaven na zpracování komplexního přehledu uvedených vlivů, ale na vymezení podstatných faktorů vzhledem ke zkoumanému podniku. (Dedouchová, Sedláčková a Krause, 2006)

Politické a legislativní faktory zahrnují stabilitu tuzemské i zahraniční politické situace. Představují pro podnik omezení v souvislosti s daňovými zákony, regulací exportu a importu, cenové politiky apod. Zákony a vyhlášky pak mají vliv na rozhodování o strategickém vývoji podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17)

Ekonomické faktory jsou chápány jako stav tuzemské i zahraniční ekonomiky. Existuje několik faktorů, které ovlivňují makroekonomické okolí podniku. Jedná se například o míru ekonomického růstu, úrokovou míru, inflaci, daňovou politiku a směnný kurz. Míra ekonomického růstu způsobí příležitosti i hrozby souběžně, a tím ovlivní vývoj i úspěšnost podniku. Inflace představuje základního ukazatele stability ekonomického vývoje, a to proto, že například vysoká míra inflace odráží intenzitu investičních činností, zatímco devizový kurz ovlivňuje konkurenceschopnost na zahraničních trzích. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17)

Sociální a demografické faktory jsou spjaté s postojem a životem obyvatelstva, ale i s postoji k životnímu prostředí. Oblast ekologie a ochrany životního prostředí se postupem času stává důležitějším a důležitějším faktorem, který ovlivňuje změny technologických postupů či zajišťuje likvidaci použitých materiálů. Lepším poznáním kulturních, ekonomických, náboženských nebo vzdělávacích trendů v této oblasti vede také ke konkurenční výhodě. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17)

Technologické faktory a jejich změny jsou v současné době náhlé a velmi ovlivňují okolí. Podniky musí projevovat inovační aktivity, aby se vyhnuly zaostání vůči konkurentům. Analýza takovýchto změn představuje různé studie očekávaných vlivů nových technologií. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17)



Obrázek 5: *PEST analýza*

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Sedláčková, Buchta, 2006)

2.4.2 Mikrookolí podniku

Pro každý podnik představuje pojem mikrookolí jiné charakteristiky. Podnik si buduje a udržuje dobré vztahy se svými zákazníky, uspokojuje potřeby svých zákazníků tím, že vytváří hodnotové nabídky a některé výrobky či služby naopak získává mimo podnik, tento proces je také nazýván outsourcing. (Osterwalder a Pigneur, 2015)

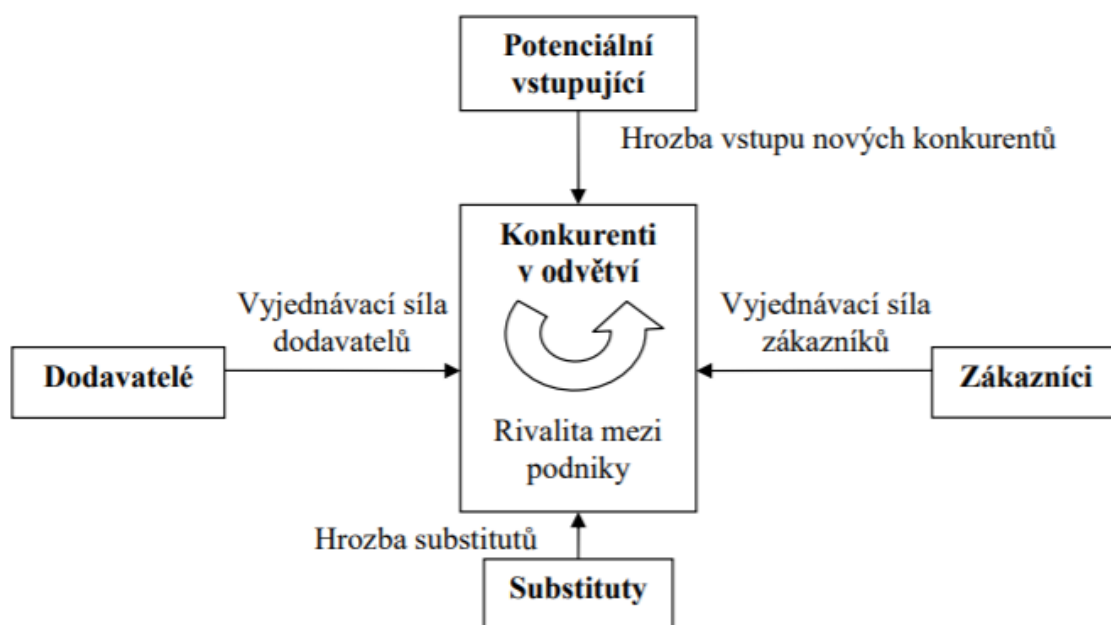
Cílem analýzy mikrookolí podniku není najít všechny faktory, jež by měli vliv na chod podniku, ale analyzovat konkurenční síly a odhalit příležitosti podniku. (Dedouchová, 2001, s. 17)

Některé hrozby působí větší silou na podnik a konkurenta a naopak. Stejně fungují i příležitosti. Je nutné vyhledat hrozby a příležitosti, které působí stejnou silou na podnik v odvětví a které působí jen na některé podniky. S tím, že je nutné brát ohledy na to, že se vytvořená analýza může změnit ze dne na den, např. jaderná havárie ve Fukušimě ze dne na den změnila bezpečnost jádra energetických společností. Je potřeba soustavně sledovat vlivy okolí i změny v odvětví a rozlišit sílu každého faktoru a jeho působení na podnik. (Srpová a kol., 2011, s. 167)

Známým a často využívaným nástrojem analýzy mikrookolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je určována především pěti následujícími základními činiteli:

1. vyjednávací silou zákazníků,
2. vyjednávací silou dodavatelů,
3. hrozbou vstupu nových konkurentů,
4. hrozbou substitutů,
5. rivalitou firem na daném trhu. (Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 53)

Porter (1998) nazývá výše zmíněné činitele odlišně, jak je znázorněno v následujícím schématu:



Obrázek 6: Porterův model pěti sil

Zdroj: Porter, 1998, s. 3

Ohrožení ze strany **potenciálních vstupujících** představuje hrozbu pro již fungující podniky. Čím jednodušší je pro nové společnosti vstoupit na trh, tím je větší hrozbu představují nově přichozí konkurence. Avšak existují faktory, které eliminují nově přichozí konkurenci, nazývají se bariéry vstupu. Kotler (2007) říká, že k úspěšnému umístění podniku na trhu musí podnik nabídnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Z toho důvodu

je nutné, aby se podnik přizpůsoboval potřebám zákazníků, ale také aby vložil nabídku podniku do mysli cílových zákazníků. (Kotler, 2007, s. 134)

Dle Portera (1998) existují tyto bariéry vstupu pro nové firmy:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- kapitálová náročnost,
- přechodové náklady,
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu,
- legislativní opatření a státní zásahy. (Porter, 1998, s. 7-9)

Vyjednávací síla dodavatelů označuje míru tlaku, který může vyvinout dodavatel na podnik. Dodavatelé mohou svou vyjednávací silou pohrozit při vyjednávání s účastníky odvětví, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu produktů. (Porter, 1998, s. 8)

Porter (1998) řadí mezi podmínky, které posilují postavení dodavatele následující:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi,
- neexistují řádné substituty,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci,
- čím jsou náklady na změnu dodavatele vyšší, tím má dodavatel větší sílu ve vyjednávání. (Porter, 1998, s. 27)

Vyjednávací síla kupujících neboli zákazníků ukazuje, jak velký tlak mohou zákazníci vyvinout na podnik. Zákazníci soutěží s dodavatel tím způsobem, že požadují nižší ceny a lepší kvalitu produktu či služeb, a tím staví postavení konkurence proti sobě. Pokud je jednotlivec nebo skupina zákazníků schopna vytvořit dostatečně velký tlak, jenž způsobí změnu prodaných výrobků, pak oplývá dostatečnou silou. (Porter, 1998, s. 27)

Podle Portera (1998) se kupující stává významnou konkurenční silou za těchto okolností:

- malý počet zákazníků, kteří nakupují větší množství, tzn. čím má podnik méně zákazníků, tím je na nich více závislý,

- jednoduchá změna produktu – čím je pro zákazníka jednodušší změnit produkt, tím má větší sílu při vyjednávání,
 - nakupovaný předmět není pro zákazníka důležitý nebo nezbytný
 - zákazníci jsou citliví na změnu ceny,
 - je-li odvětví složené z velkého počtu malých společností s malou vyjednávací silou,
 - pro zákazníka je ekonomicky výhodnější nakoupit produkty od několika dodavatelů.
- (Porter, 1998, s. 25)

Dostupnost substitutů je dalším důležitým faktorem, jenž ovlivňuje vývoj podniku. Dostupnost substitutů znamená existence jiných produktů, které mohou splnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Dle Portera (1994) substituty, jenž si zasluhují velkou pozornost, jsou:

- substituty, jejichž zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížení se k produkci v daném oboru,
- substituty, které jsou vyráběny v odvětvích, které dosahují vysokého zisku. (Porter, 1994, s. 24)

Konkurenti v odvětví označuje intenzitu konkurence mezi existujícími firmami na trhu. V případě, že je na trhu vysoká konkurence, má podnik obvykle nižší příjmy, protože náklady na konkurenceschopnost jsou vysoké. Intenzita konkurenční síly zrcadlí energii, nástroje a strategii, kterou konkurenční firmy zvolí. (Porter, 1994, s. 24)

Vysoce konkurenční prostředí označuje Mallya (2005) následovně:

- na trhu je mnoho firem, které mají stejnou velikost,
- neexistuje dominantní firma,
- nedostatečná diferenciací mezi produkty a službami,
- nedostatečně se rozvíjející trh může firma získat zákazníky, které přešli od konkurence,
- nízké využití výrobní kapacity. (Mallya, 2005, s. 64)

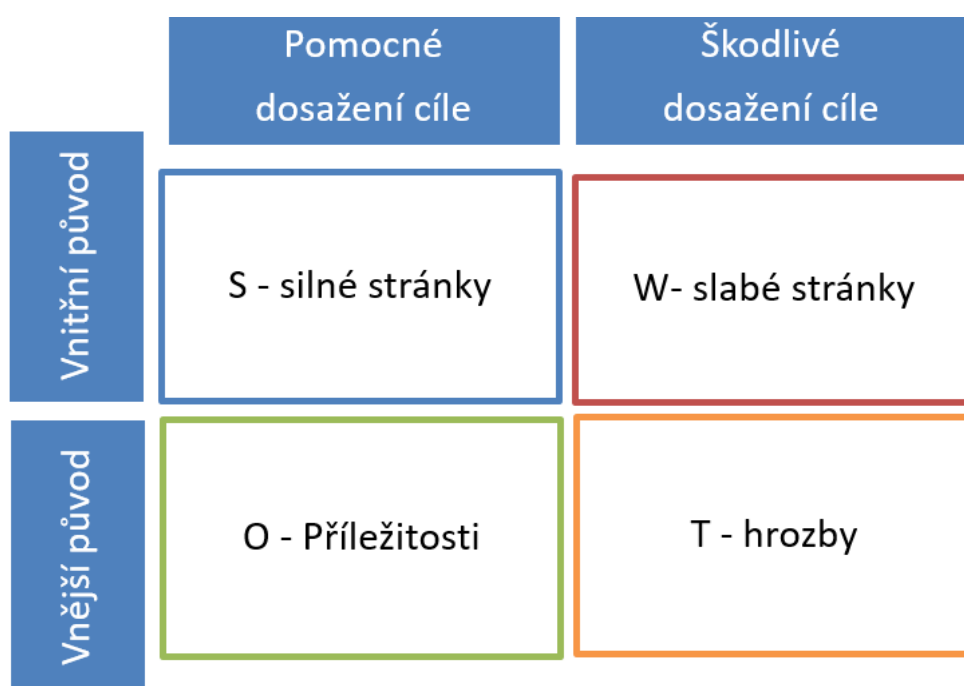
2.5 Analýza vnitřních (interních) zdrojů

Tato analýza se využívá zejména k identifikaci strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít k reagování na příležitosti a hrozby, které vznikají v jeho okolí. Výsledkem vnitřní

analýzy je informace o specifických přednostech podniku, které mohou sloužit jako konkurenční výhoda. Často využívanou analýzou vnitřních zdrojů je analýza 7S. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 74)

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je kombinací vnitřní a vnější analýzy. Tato analýza se používá k nalezení vnitřních silných stránek (Strenghts), slabých stránek (Weaknesses) a také k analýze vnějších příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Správně sestavená analýza a její výsledky představují vrcholný krok strategické analýzy. (Atkinson, 2014)



Obrázek 7: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Sarsby, 2016)

Analýza SWOT je tedy akronym:

S – strenghts (silné stránky)

O – opportunities (příležitosti)

T – threats (hrozby)

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace (hlavně její silné a slabé stránky) podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí. (Hanzelková a kol., 2017, s. 101)

Každý podnik by měl usilovat o maximalizaci svých silných stránek, tedy získat co nejvíce z toho, v čem podnik vyniká. Podnik by se měl snažit o eliminaci svých slabých stránek. příležitosti by se měl podnik snažit efektivně využít k upevnění své pozice na trhu. Vliv hrozeb se snaží také co největší měrou eliminovat, případně se na tyto důsledky plynoucí z nich co nejlépe připravit. (Papula, 2010, s. 243)

Chceme-li objektivně posoudit, jestli v externím prostředí převažují příležitosti či hrozby a v interním prostředí silné a slabé stránky, je možné ohodnotit působení těchto faktorů pomocí hodnotící škály. (Papula, 2010, s. 243)

Způsob, kterým podnik soupeří na trhu, nemůže být generalizován, protože je zcela závislý na předchozích analýzách. Dobré strategie by měly stavět na zdrojích síly a využívat příležitosti. (Mallya, 2007, s. 84)

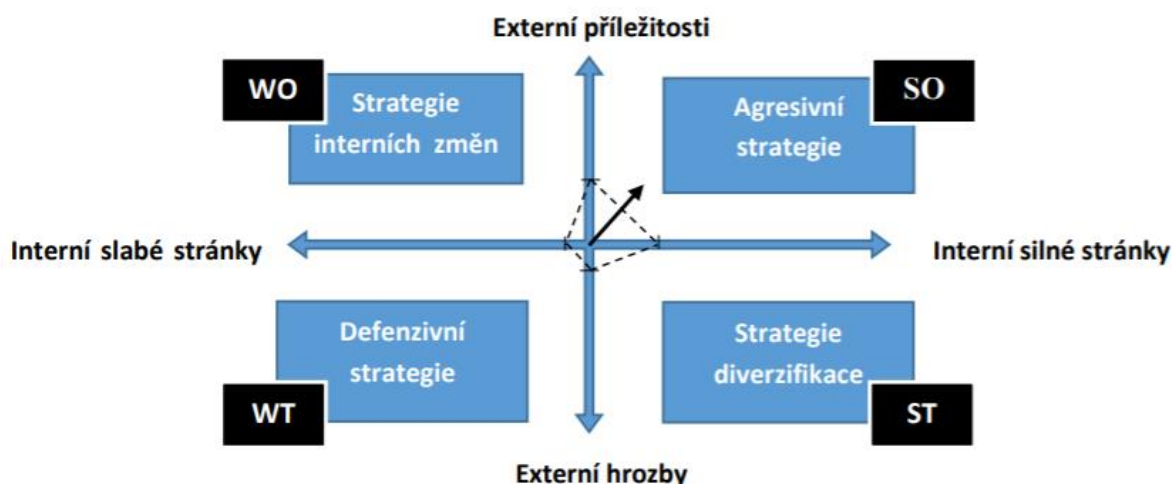
Rozšířená SWOT analýza identifikuje čtyři východiska pro tvorbu strategií, resp. pro formulaci rozvojových opatření. V obecné rovině je označujeme jako:

SO (maxi-maxi) - Strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala nastalé příležitosti.

WO (mini-maxi) - Strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti.

ST (maxi-mini) - Strategie využívá silných stránek k eliminaci hrozeb.

WT (mini-mini) - Strategie řeší kumulaci nepříznivých předpokladů a zaměřuje se na minimalizaci negativních efektů. (Veber, 2009, s. 534)



Obrázek 8: Rozšířená SWOT analýza

Zdroj: Papula, 2010

Zmíněná rozšířená SWOT analýza doplňuje klasickou SWOT analýzu o některé další techniky strategické analýzy a je pokročilejší metodou k formulování opatření pro eliminaci nepříznivých vlivů a podporu příznivých tendencí. (Papula, 2010, s. 244)

2.6.1 Výhody SWOT analýzy

Analýzu SWOT je možno použít jako prostředek ke shromažďování informací s více odlišnými pohledy. Analýza SWOT si klade za cíl, aby informace z ní vycházející sloužili k využití získaných výsledků jako strategická výhoda, a to k efektivnímu užití silných stránek s příležitostmi, nebo ke změně hrozeb a slabých stránek v silné stránky a příležitosti. (Sarsby, 2016, s. 29)

2.6.2 Nevýhody SWOT analýzy

Zřetelnou nevýhodou u této analýzy představuje riziko přílišného zjednodušení, skutečnost že vlastní zájem může zabránit objevit slabé stránky a hrozby, nebezpečí zahlcení velkým množstvím informací, jelikož u analýzy SWOT není vždy zřejmé, do jaké míry jsou a nejsou informace důležité. (Sarsby, 2016, s. 29)

Je vhodné si uvědomit, že jde o poměrně subjektivní metodu. Za zmínku stojí i tzv. strategická slepota, což je neschopnost podniku vidět příležitosti a hrozby na trhu. Strategii tvoří jen úzká skupina lidí. Podnikům často chybí demokratizace při tvorbě nápadů a možnost jednotlivců vyjádřit se k jednotlivým nápadům. (Jakubíková, 2008, s. 142)

2.7 Lewinův model

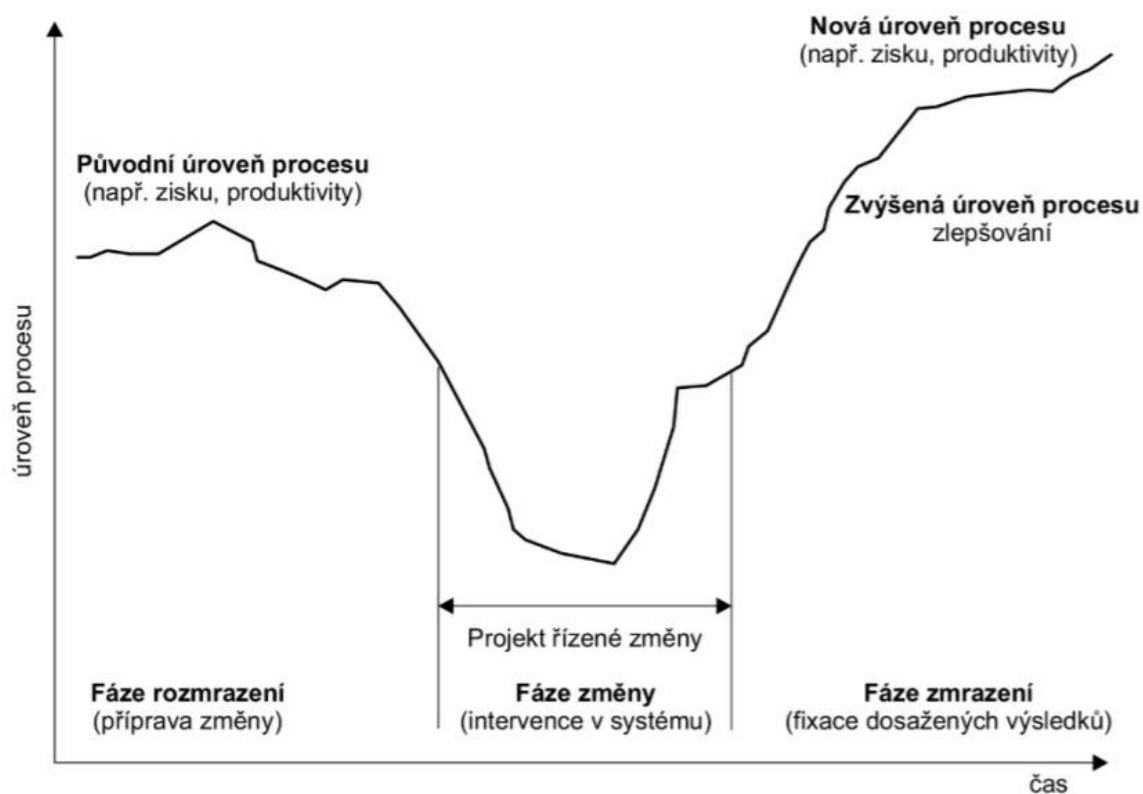
Jedním z nejznámějších a zároveň nejstarších modelů Lewinův model změn. Americký sociální psycholog Kurt Lewin je autorem třífázového modelu změn, který obsahuje následující kroky:

1. Rozmrazení – V první fázi se podnik připravuje na samotnou změnu, rozvolňuje stávající pravidla, zvyklosti i způsoby myšlení jsou rozvolňovány. Ve fázi rozmrazení je důležité, aby byli všechny zainteresované strany s plánovanou změnou obeznámeni a byly připraveny na aplikaci změny.

2. Změna – V souvislosti s provedenými analýzami a doporučeními proběhne v této fázi samotná změna v předem definovaném časovém horizontu. Součástí této fáze může být nejistota a pochyby.

3. Zamrazení – Závěrečná fáze zamrazení ustálí nová pravidla, zvyklosti i způsoby myšlení. Vybalancuje změnu a ukotví ji a zajistí přijetí změny samotným podnikem a jeho stakeholdery. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 51)

Celý Lewinův model změny je charakteristický nejprve mírným poklesem úrovně procesu, poté se ve fázi zavádění změny pohybuje na nejnižším bodu a v poslední fázi dochází ke stabilizaci procesu a dosažení vyšší úrovně, než jak tomu bylo na počátku. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 51)



Obrázek 9: *Fáze procesu změny*

Zdroj: Kubíčková, Rais, 2012

2.8 Časový harmonogram implementací

Časový harmonogram implementací je důležitou součástí každého plánování a zavádění změn. Představuje předběžné časové etapy zavádění jednotlivých kroků. Existuje několik možností vyjádření těchto časových etap.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

Následující část této práce bude obsahovat analýzu současného stavu podniku. V první části bude představen zkoumaný podnik, dále bude provedena kritická analýza podniku.

Pomocí PEST analýzy budou analyzovány vnější faktory, následovat bude Porterův model pěti sil, analýza 7S a závěr analýzy bude shrnut do SWOT analýzy. S pomocí Lewinova modelu budou v další části práce formulovány návrhy změny a doporučení.

3.1 Charakteristika podniku

Podnik Dřevník byl založen na počátku roku 2019 fyzickou osobou Barborou Valentovou jako živnostenské podnikání na vedlejší činnost. Právní forma je tedy živnostenské podnikání volného typu. Dřevník se zabývá ruční výrobou a prodejem přírodních šperků a doplňků.

V sekci šperků podnik vyrábí konkrétně amulety, náhrdelníky, náramky, náušnice a prstýnky. Tyto šperky jsou vyrobeny z přírodních materiálů, tzn. například dřevo, rostliny či další přírodniny většinou v kombinaci s epoxidovou pryskyřicí. V sekci doplňků nalezneme například kabelky s dřevěnými komponenty, motýlky či jiné dřevěné produkty.

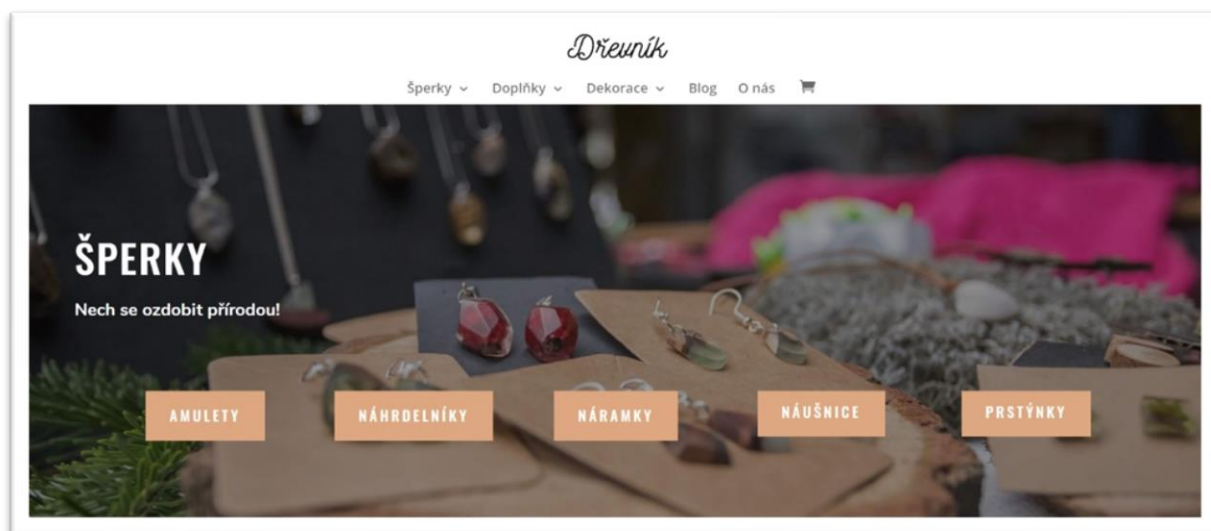
Všechny nabízené produkty jsou ručně vyráběné, broušené a leštěné, ošetřené ochranným olejem doplněné o komponenty z chirurgické oceli, bižuterního stříbra či koženky dle preferencí zákazníka. V případě zájmu nabízí podnik i výrobu na zakázku.



Obrázek 10: Logo Dřevník

Zdroj: www.drevnikdesign.cz

Na základě doporučení z provedeného marketingového průzkumu podnik Dřevník založil na počátku roku 2020 internetový obchod s doménou www.drevnikdesign.cz, který je nyní hlavním zprostředkovatelem prodeje výrobků a zároveň přináší největší část příjmů.



Obrázek 11: Úvodní strana e-shopu podniku Dřevník

Zdroj: www.drevnikdesign.cz

Vedle prodeje přes e-shop se podniku naskytlo pár příležitostí osobního prodeje na trzích a lokálních slavnostech, většinou v místě působení podniku, tj. v Jihočeském kraji. Dále podnik spolupracuje s několika obchody, kavárnami či dalšími podniky, kde jsou buď formou komisního prodeje nebo prodejem na fakturu přeprodávány výrobky podniku.

Místa, kde se nabízí výrobky podniku Dřevník:

Restart, Veverí 10, Brno

Pražírna Kávy Drahonice 15, Drahonice

Esse Shop Gallery Space, Kanovnická 7, České Budějovice

Floristická kavárna Na Pomezí, Mírové náměstí 29, Nová Bystřice

Národní zemědělské muzeum Ohrada, U Bezdrevy 17, Hluboká nad Vltavou

Květinářství Kovárna, Mukařov

Od roku 2020 pořádá podnik i workshopy. Jedná se o kurzy, které nabízí lidem možnost vyrobit si ručně vlastní šperk. Touto osobní cestou podnik získává větší povědomí lidí, tudíž potenciálních zákazníků a zároveň umožňuje lidem vyzkoušet si jemnou a precizní ruční práci výroby šperků a seznámí je s technologickým postupem výroby.

3.2 Analýza podnikatelské příležitosti pomocí modelu Lean Canvas

V tabulce níže je zpracovaný model Lean Canvas na podnik „Dřevník“. Model nabízí ucelený pohled na nápad v podnikání s přírodními šperky a doplňky.

PROBLÉM/ POTŘEBA	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ HODNOTA	NEPRAVED- LIVÁ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY
Lidé, nechtějí nosit běžné, dovezené hromadně vyráběné šperky. Vytrácí se spojení člověka s přírodou. Lidé chtějí originální, jedinečné šperky s příběhem vyrobené ručně, z přírodnin a v ČR.	Ruční výroba originálních přírodních šperků.	Neustále měnící se sortiment, každý kus originál,	Originální autorská česká ruční tvorba.	Zaměstnané či podnikající ženy, mající zájem o přírodu, podporující autorskou, českou, ruční tvorbu a originalitu.
	KLÍČOVÉ METRIKY	jedinečný design, ruční výroba,	KANÁLY	
	Know-how, vybavení provozovny, výroba vhodných zajímavých produktů, cena	zakázková výroba, spojení s přírodou.	Instagram Facebook Webové stránky E-shop Osobní prodej Komisní prodej	
STRUKTURA NÁKLADŮ			TOKY PŘÍJMŮ	
Marketing, zřizovací náklady, webové stránky, e-shop, náklady na odesílání produktů, náklady na materiál			Tržby z prodeje výrobků	

Tabulka 1: Lean Canvas na podnik Dřevník

Zdroj: Vlastní zpracování (dle Maurya, 2016)

3.3 PEST analýza

V této části budou popsány jednotlivé části PEST analýzy pro zkoumaný podnik.

3.3.1 Politické a legislativní faktory

Živnostenské oprávnění lze v dnešní době získat na počkání na jakémkoli živnostenském úřadě. Toto živnostenské oprávnění upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Zkoumaný podnik provozuje svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Jedná se o typ volné živnosti. Pro získání volné živnosti musí fyzická osoba navštívit živnostenský úřad a vyplnit tzv. „*Jednotný registrační formulář*“ pro fyzické osoby. Tento formulář slouží zároveň k přihlášení k dani z příjmu a zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Dále je nutné vyplnit formulář zvaný „*Seznam oborů činností náležejících do živnosti volné*“, který nabízí osmdesát oborů činností, které lze provádět volně. Zde může být zaškrtnut neomezený počet činností, které bude osoba vykonávat. Po těchto úkonech je vystaven výpis z živnostenského rejstříku a je přiděleno identifikační číslo.

Dalším krokem je obdržení pokynů k úhradě sociálního pojištění, které je definováno zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení. Následně bude stanovena výše záloh Správou sociálního pojištění, přičemž nejnižší platba záloh pro rok 2020 činí 1.018 Kč pro vedlejší činnost. Platba těchto záloh zahrnuje povinné důchodové pojištění a nemocenské pojištění, které je dobrovolné. (www.cssz.cz)

Zálohy je třeba hradit měsíčně a jsou splatné vždy následující měsíc po vykonávání podnikatelské činnosti. Výše záloh pro rok 2020 je 29,2 % z vyměřovacího základu. (www.cssz.cz)

Dále se podnikatel rozhodne, zda bude platit zdravotní pojištění, které upravuje zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejném zdravotním pojištění. Minimální záloha pro rok 2020 činí 2 352 Kč u hlavní činnosti, při vedlejší činnosti se však zálohy neplatí. (www.vzp.cz)

Po skončení kalendářního roku podává fyzická osoba daňové přiznání na finanční úřad a platí daň z příjmu fyzických osob. Tento úkon upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, přičemž termín podání daňového přiznání je do 1. dubna následujícího roku. Fyzická osoba si

současně s podnikáním vede daňovou evidenci, dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. V případě, že obrat přesáhne částku 25 milionů Kč, musí podnikatel vést od následujícího roku účetnictví, dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. (www.jakpodnikat.cz)

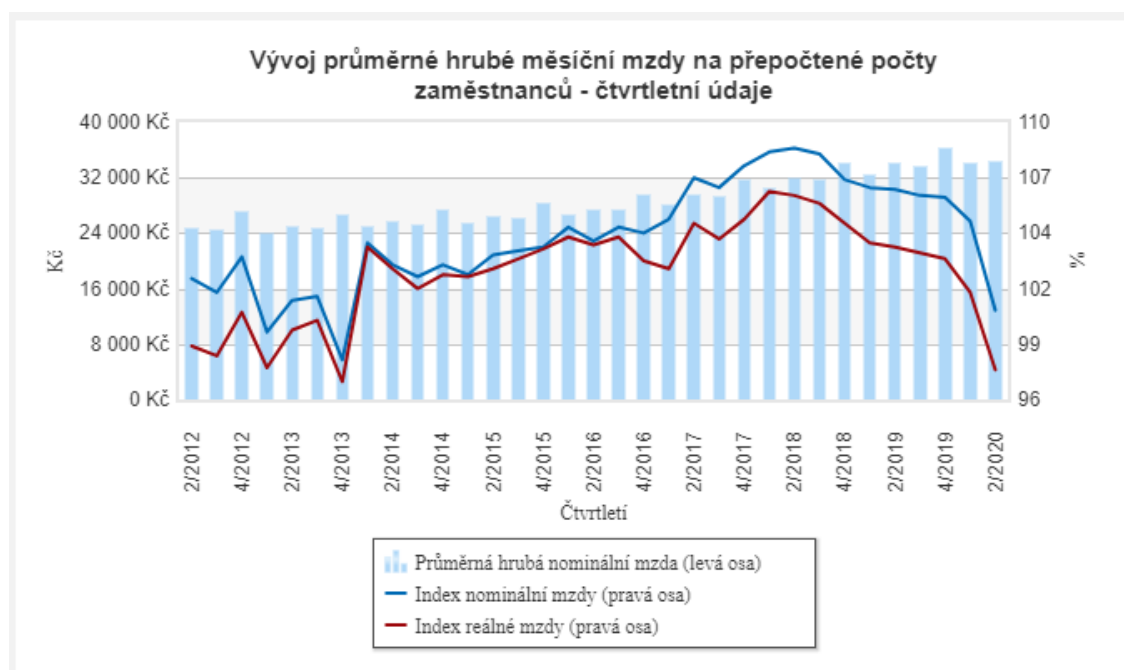
3.3.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické ukazatele, kteří nejvíce ovlivňují vnější okolí podniku patří růst průměrné mzdy, míra inflace, úrokové sazby či daňová politika.

Česká republika, stejně jako zbytek světa, čelí nyní pandemii koronavirového onemocnění. Ekonomická aktivita v některých odvětvích byla zmrazena vládními opatřeními, což vedlo k rozhodnutí přerušit podnikání několika firem. Zatím nejsou známy celkové dopady na domácí ekonomiku, avšak je jisté, že se tato situace projeví ve většině níže uvedených ekonomických faktorů.

Růst průměrné mzdy

Růst průměrné mzdy v České republice ovlivňuje kupní sílu spotřebitelů i strukturu spotřebitelských výdajů. V následujícím grafu je znázorněn vývoj průměrné hrubé mzdy od roku 2012:



Obrázek 12: Vývoj průměrné hrubé mzdy

Zdroj: www.czso.cz

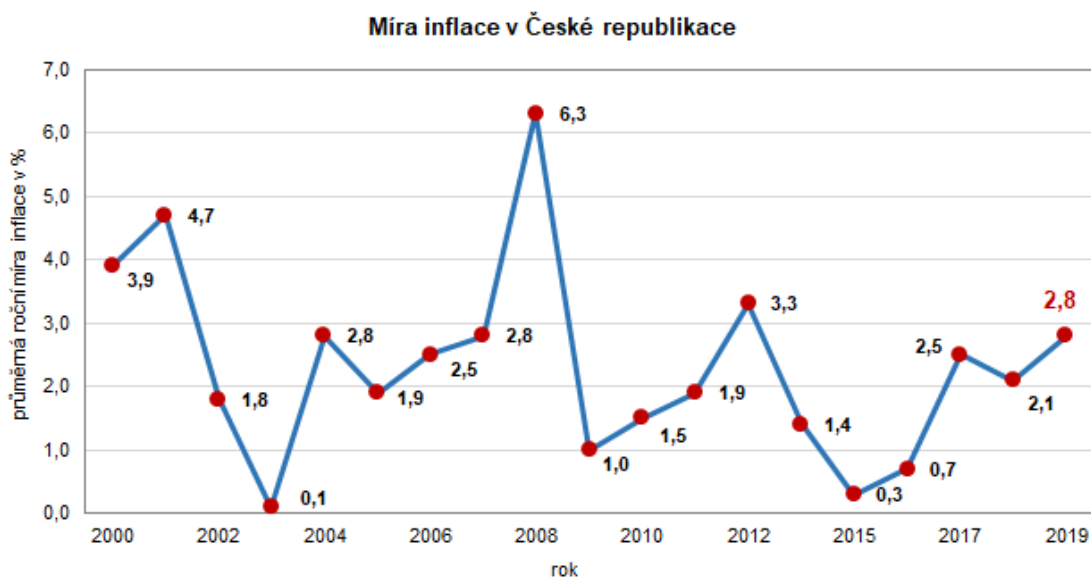
Na výše znázorněném obrázku lze pozorovat, že Český statistický úřad naposledy zaznamenal 2. čtvrtletí roku 2020, kdy průměrná mzda dosahovala 34 271 Kč.

Ve 2. čtvrtletí 2020 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda proti stejnému období předchozího roku o 0,5 %, reálně poklesla o 2,5 %. Ve 2. čtvrtletí 2020 činila průměrná mzda 34 271 Kč, což je o 160 Kč více než ve stejném období roku 2019. Reálně se mzda snížila o 2,5 %. (ČSÚ, 2020)

Se zvyšujícími se příjmy domácností se zlepšuje sociální status obyvatel České republiky, a tudíž rostou i výdaje domácností za šperky a doplňky. Zároveň se tím mění životní styl a stále více spotřebitelů upřednostňuje kvalitu, přírodní design, ekologii i tuzemskou výrobu před nízkou cenou, což je v souladu s charakteristikami výrobků podniku Dřevník.

Míra inflace

Míru inflace všeobecně znamená růst cenové hladiny v čase, znázorňuje tedy procentní změnu cenové hladiny za 12 posledních měsíců oproti průměru 12 předchozích měsíců přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Průměrná roční míra inflace v České republice v roce 2019 byla 2,8 %. (www.czso.cz)



Obrázek 13: Míra inflace v České republice

Zdroj: www.czso.cz

Dle informací České národní banky, současná pandemická situace ovlivní vývoj inflace například zvýšením cen dopravy, což by mělo přímý vliv na dodávky materiálu zkoumaného podniku, avšak hlavní dopady mohou být ještě větší. Pokud bude míra inflace vysoká, jak tomu bylo i v roce 2008, odběratelé budou nakupovat méně zboží a šetřit. Budou hledat levnější substituty a zaměří se spíše na základnější statky a služby, protože za cenu, za kterou nakupovali minulý rok, nyní nakoupí méně statků či služeb.

Jelikož zkoumaný podnik nabízí šperky a doplňky, které nejsou základními potřebami lidí, zvýšení míry inflace by nemělo příznivý vliv na prodeje.

Tento faktor je však propojen s výše uvedeným faktorem, tj. vývoj mezd v České republice, a zároveň i s následujícím faktorem, kterým je úroková míra.

Úrokové sazby

Úrokové sazby ukazují, kolik dlužník přeplatí navíc v případě půjčky v procentech. Mohou také ukazovat kolik investor získá z uložených finančních prostředků v procentech. V případě zkoumaného podniku se zde jedná spíše o první variantu. Úroková míra je ovlivňována výše uvedenou mírou inflace v případě, když se Česká národní banka snaží zamezit růstu inflace tím, že zvýší úrokové sazby komerčním bankám. Komerční banky zvýší úrok z úvěru, což má vliv dlužníky, kteří musí zaplatit vyšší úrok z úvěru.

V případě, že by současná situace měla velmi nepříznivý vliv, zvýšila by se inflace, lidé by méně nakupovali, tím pádem by se podniku snížil příjem a byl by nucen si vzít úvěr od komerčních bank. A právě z důvodu vyšší úrokové sazby by vznikly podniku vyšší nákladové úroky a podnik by se zadlužil. Tato situace by neměla příznivý vliv na růst podniku.

Vzhledem k tomu, že se ale jedná o podnikání na vedlejší činnost, kdy není fyzická osoba závislá na tomto příjmu ani nezaměstnává žádné zaměstnance, je více pravděpodobné, že by podnik stagnoval a ve svém růstu pokračoval až po následném zlepšení domácí ekonomické situace.

Daňová politika

V České republice existují tři sazby daně z přidané hodnoty, kterou upravuje zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty. Základní sazba je 21 %, první snížená sazba představuje 15 % a druhá snížená sazba je 10 %, kam se řadí například léky, knihy nebo dětská

výživu. Ve zkoumaném podniku na nákup materiálu a nástrojů potřebných k výrobě, se používá základní sazba, tedy 21 %.

3.3.3 Sociální a demografické faktory

V sociálních a demografických faktorech bude posuzována demografická stránka České republiky, jelikož se jedná o místo působení zkoumaného podniku. Budou zde zmíněny faktory, které mají vliv na podnik, jako jsou struktura obyvatel, vzdělanost žen a spotřební zvyky kupujících.

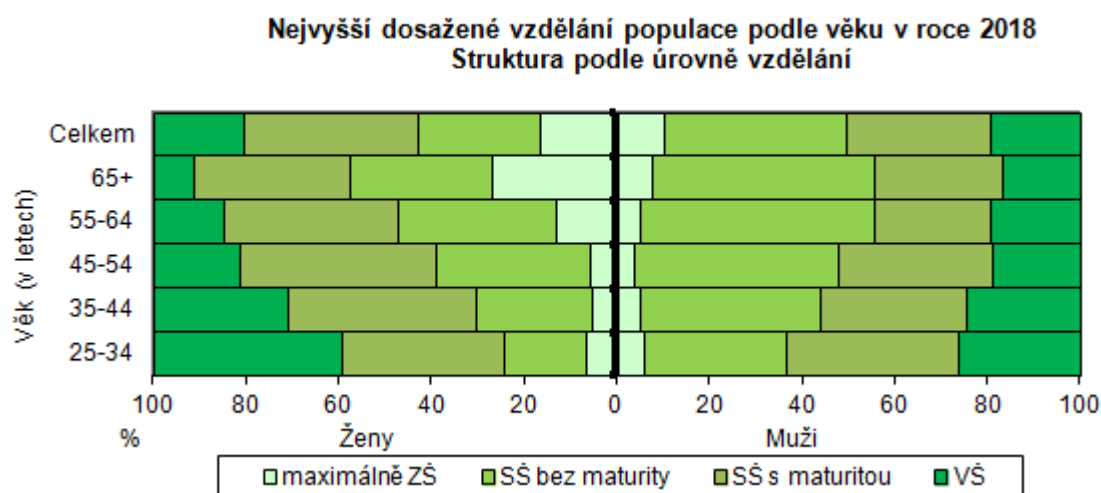
Struktura obyvatel České republiky

Z důvodu provozování internetového obchodu a absence kamenné prodejny, cílí podnik Dřevník na obyvatele České republiky, především na ženy. Dle nejnovějších statistik Českého statistického úřadu měla Česká republika k 30. červnu 2020 10 699 142 obyvatel. Z této celkové populace představuje 48,7 % zastoupení žen, což představuje 5 214 680 osob. Z toho ekonomicky aktivní ženy představují v České republice 2 379 878 osob. Z této populace je zaměstnáno či podniká 82 %, což představuje 1 959 057 žen. Pokud mají tyto ženy zároveň zájem o nakupování, přírodu nebo podporují autorskou, českou, ruční tvorbu a originalitu, jsou potenciálními cílovými zákazníky podniku Dřevník. (www.czso.cz)

Vzdělání žen v České republice

Dle Českého statistického úřadu je z níže zobrazeného obrázku zřetelné, že se úroveň vzdělání žen časem zvyšuje. Ženy ve věku do 34 let mají dokonce vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných osob než muži.

Vzhledem k marketingové strategii podniku Dřevník se předpokládá, že hlavní skupinou potenciálních zákazníků budou ženy ve věku 25 až 54 let se středoškolským či vysokoškolským vzděláním.



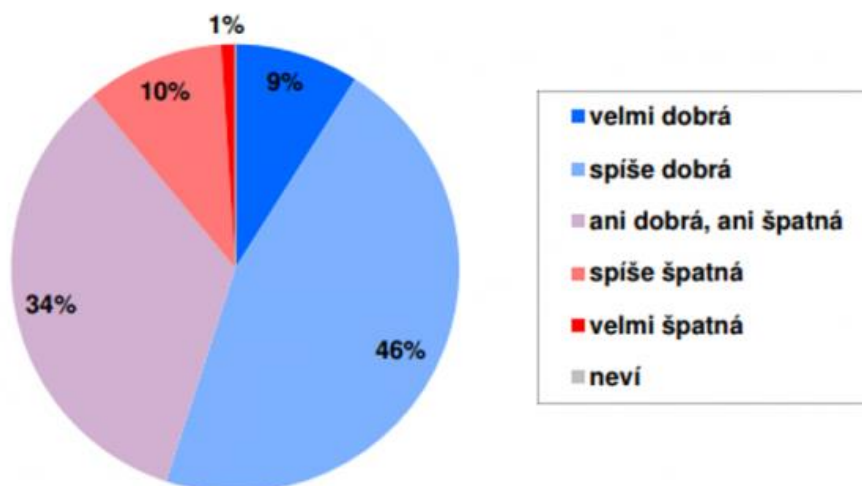
Obrázek 14: Vzdělání populace

Zdroj: www.czso.cz

Životní úroveň v České republice

Nejen dle informací Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, ale i prostým porozhlédnutím se kolem sebe, můžeme vidět, že životní úroveň v České republice dlouhodobě roste. Česká republika patří k vyspělým státům s rozvinutou ekonomikou. Jak již bylo výše zmíněno, průměrná mzda v České republice je 34 271 Kč, což je jeden z více faktorů, který podporuje tvrzení, že je životní úroveň tohoto státu vysoká.

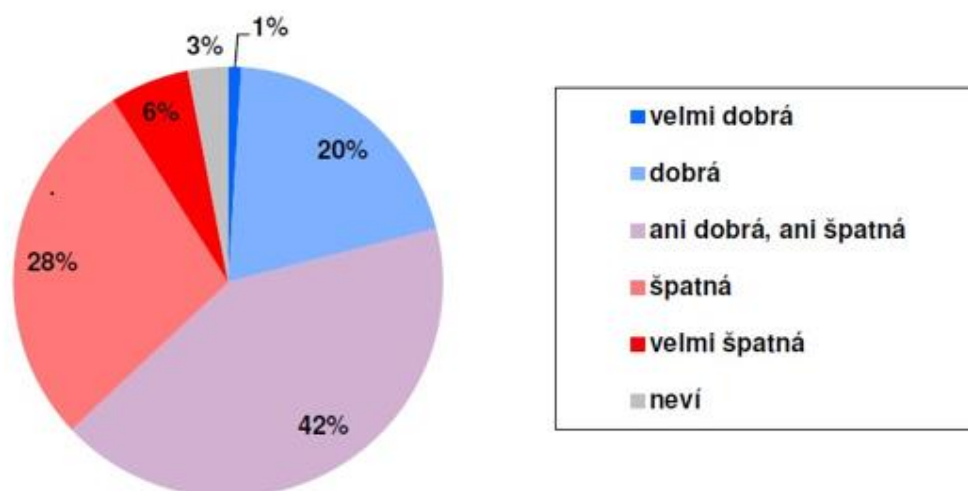
Z loňského květnového průzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění Akademie věd vyplývá, že více než polovina Čechů považuje životní úroveň za dobrou a téměř polovina lidí hodnotí kladně i ekonomickou situaci v Česku. Tento výzkum byl proveden před pandemií Covid-19.



Graf 1: Hodnocení životní úrovně v České republice 2019

Zdroj: www.cvvm.soc.cas.cz

V září roku 2020 byl proveden stejný výzkum tím samým ústavem. Data byla sesbírána od téměř jednoho tisíce respondentů, kteří hodnotili současnou situaci následovně:



Graf 2: Hodnocení životní úrovně v České republice 2020

Zdroj: www.cvvm.soc.cas.cz

Z porovnání dvou výše znázorněných grafů vyplývá, že lidé hodnotí svou životní úroveň podstatně hůře. Jelikož se nyní Česká republika i zbytek světa nachází v pandemické situaci, je zřejmé, je právě to je důsledkem horšího hodnocení, a protože ještě nejsou známy následky situace, lze jen těžko odhadovat, jaký vliv bude mít tato situace na prodeje Dřevníku.

V současné situaci lze ale říci, že si podnik udržuje vzrůstající trend počtu prodaných výrobků a využívá i situace ke zvýšení povědomí pomocí marketingových nástrojů.

3.3.4 Technologické faktory

Dnešní doba je zahlcena moderními technologiemi, které mají za úkol pomáhat lidem. Bez těchto technologií si již většina lidí nedokáže představit život. V historii technologií existuje několik důležitých milníků, jedním z nich je i internet.

Pojem „Internet“ vznikl v roce 1987 a v roce 1992 bylo oficiálně připojeno i Československo. Vývoj internetu byl pro dnešní svět zásadní. (www.jaknainternet.cz) Podnik Dřevník v roce 2019 zakoupil internetovou doménu „www.drevnikdesign.cz“ a na začátku roku 2020 spustil i svůj internetový obchod, díky němuž byla usnadněna propagace i distribuce zákazníkům. Internet je tedy nezbytným nástrojem podniku, který výrazně usnadňuje komunikaci se zákazníky, ale i s partnerskými podniky Dřevníku.

Pomocí internetu podnik provozuje e-shop, kde prezentuje jak svou značku, tak své výrobky. Dále používá e-mailovou schránku a k telekomunikaci chytré mobilní telefony, pomocí nichž je zákazníkům umožněna rychlá komunikace v případě potřeby.

Při vzniku Dřevníku se majitelka zamýšlela nad konceptem této značky. Snažila se vytvořit tradiční podnik, který by fungoval v ekologicky, v souladu s přírodou, nabízel ruční výrobu a originalitu. Výrobky by měly být tradiční a zároveň lákavé pro lidi. Měl být vytvořen kontrast mezi touto moderní, konzumní dobou plnou technologií a tradiční ruční českou tvorbou. Autorka výrobků totiž začala vnímat zvětšující se potřebu lidí o kvalitní a originální výrobky, což může být spojeno s výše uvedenými ekonomickými faktory v posledních letech. Z tohoto důvodu je právě ruční výroba základním pilířem, který vdechuje výrobkům duši.

3.4 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je rozdělen na pět na sobě závislých následujících segmentů:

3.4.1 Vyjednávací silou zákazníků

Přání zákazníků je v dnešní době na prvním místě a je tedy potřeba přizpůsobit výrobu potřebám lidí. Protože podnik prodává své produkty hlavně pomocí e-shopu, není tato skupina lidí nijak geograficky zúžena. Podnik v současné době cílí pouze na obyvatele České republiky. Produkty jsou určeny převážně zaměstnaným či podnikajícím ženám, které mají zájem o přírodu, podporují autorskou, českou, ruční tvorbu a originalitu.

Vychází se tedy z toho, že potenciálním zákazníkem je člověk, který se ochoten zaplatit za originální designový šperk s duší, který byl vyroben ručně a s láskou. Může se tedy jednat o zákazníky z měst, kteří mají kolem sebe nedostatek přírody a chtějí se jí ozdobit, nebo může jít o zákazníky, kteří žijí v souladu s přírodou a jsou tzv. přírodními lidmi, kteří mají zájem se zdobit. Potenciálními zákazníky mohou být i muži, kteří kupují dárky ženám.

Cílem značky není masová výroba, ale naopak malé množství vyrobených produktů za vyšší ceny s důrazem na personalizaci, kvalitu a originalitu. Z předchozího textu je zřejmé, že tento koncept podnikání cílí na úzký segment trhu, proto mají kupující moc ovlivňovat ceny produktů. Taktéž by v případě nezájmu o produkty byl podnik nucen nastavené ceny snížit.

3.4.2 Vyjednávací silou dodavatelů

Podnik Dřevník spolupracuje pouze s několika dodavateli, avšak tito dodavatelé jsou pro provoz podniku klíčoví. Hlavním materiálem používaným k výrobě šperků jsou přírodniny, které pochází z přírody. Jedná se jednak o rostliny, tak o kusy dřeva a větví. Znamená to tedy, že hlavní materiál je přístupný volně a zdarma.

Ostatní materiály, který podnik využívá k výrobě, tj. komponenty z chirurgické oceli, bižuterního stříbra či koženky, jsou pořizovány prostřednictvím nákupu z čínského internetového tržiště AliExpress. Materiál objednávaný od tohoto dodavatele je velmi levný, což bylo nejdůležitějším kritériem ve výběru dodavatele ve fázi, kdy podnik vznikl a neměl dostatek finančních prostředků. Nyní se však podnik nachází ve fázi dalšího rozvoje a je zde několik důvodů, proč je v zájmu podniku vyhledat jiného dodavatele.

Prvním důvodem je dlouhý dodávkový cyklus, kvůli kterému je složitější plánování skladových zásob tak, aby nedošlo k pozastavení výroby. Dodávkový cyklus z Asie trvá

přibližně 40-60 dní a v době, kdy zde počala celosvětová pandemie viru Covid-19 tento cyklus ještě prodloužil a podnik se tak dostal do potíží s výrobou.

Druhým důvodem je nekvalitní zboží. V poslední době se čím dál častěji stává, že podnik obdrží v dodávce nekvalitní kusy, např. rozbité zapínání u řetízků. Reklamace se na tuto vzdálenost nevyplatí, a tak podnik přichází o peníze. S tímto souvisí další důvod ke změně dodavatele, což je neosobní spolupráce s tímto dodavatelem.

Dále podnik objednává epoxidovou pryskyřici z českého internetového obchodu www.dawex.cz, který je spolehlivým českým dodavatelem a jeho vyjednávací síla se může zdát vysoká, jelikož na českém trhu existuje jen málo podniků, které by epoxidovou pryskyřici nabízeli, avšak konkurenci mají, tudíž je v jejich zájmu, aby si udrželi postavení na trhu.

Posledním dodavatelem je český internetový obchod www.top-obaly.cz, odkud Dřevník objednává obalové materiály. Spolupráce s tímto dodavatelem je osobní a obchod je spolehlivým dodavatelem. Vyjednávací síla je vzhledem ke konkurenci podniku malá.

3.4.3 Hrozbou vstupu nových konkurentů

V současné době není vstup na trh s přírodními šperky a doplňky nikterak obtížný. Protože je však působení podniku celorepublikové a nevztahuje se jen na určitou oblast v České republice, tato koncentrace se v případě dalších konkurentů rozloží. Je však potřebné, aby si podnik zachoval své postavení na trhu.

Na druhou stranu se jedná o originální výrobu, kdy je každý kus originál, proto je možné, že se na trhu objeví konkurence s podobným sortimentem, avšak není možné, aby prodávali totožné výrobky.

3.4.4 Hrozbou substitutů

Zde je potřeba zmínit, že nabízené výrobky neuspokojují základní potřeby lidí, naopak se jedná o produkty luxusní, tudíž si je lidé nekupují z nutnosti. Substituty těchto výrobků mohou být šperky nabízené zlatnictvími či obchody s bižuterií, avšak dle mého názoru jsou jejich výrobky cíleny odlišné skupině zákazníků, ne těm, kteří vyhledávají originalitu. Tudíž na trhu neexistuje mnoho substitutů daných výrobků. Zde tedy záleží na prioritách potenciálních zákazníků.

3.4.5 Rivalitou firem na daném trhu

V České republice se nachází několik potenciálních konkurentů, kteří nabízejí podobný sortiment. Budeme-li se bavit na úrovni českých internetových obchodů, mohou být konkurencí firmy Nature ID, Bobu.cz, Dandilion.cz či GibonTom, kteří nabízejí své výrobky nejen přes své e-shopy, ale i přes známý portál Fler.cz.

Další internetovou konkurencí mohou být i podniky Handy Yeti. Internetovou konkurencí může být slovenský podnik Woodlife, jelikož své výrobky dodává i České republice.

Na úrovni kamenných prodejen představují konkurenci obchody, které se zaměřují na zprostředkování prodeje české, autorské, originální tvorby. Těmito obchody může být například řetězec obchodů Place store, či obchod Restart. Je třeba zmínit, že se tyto obchody nezaměřují pouze na šperky, ale velkou většinou sortimentu tvoří móda, kabelky a dekorace domova.

Co se týče cen konkurenčních výrobků, nedá se zde hovořit o sjednocení. Některá konkurence má nastavenou cenovou politiku velmi podobně, cena se zde liší o několik desítek korun, avšak existuje i konkurence, která má ceny nastaveny výš než zkoumaný podnik až o stovky korun.

3.4.6 Shrnutí Porterovi analýzy pěti sil

Z Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že existuje několik potenciálních konkurentů, kteří nabízejí podobný sortiment jako zkoumaný podnik, a to ve formě několika internetových obchodů. Většinou jsou tyto konkurenti méně známí, proto nabízejí své zboží přes zprostředkovatelský e-shop Fler.cz, který je v České republice známý pro originální, autorskou tvorbu. Díky tomuto zprostředkovateli bylo možné vyhledat internetové obchody většiny konkurentů. Bez znalosti jména konkurenčního podniku nebyl totiž vyhledavačem nalezen žádný internetový obchod konkurence.

Dále existuje několik kamenných prodejen, které prodávají originální přírodní šperky, avšak tento sortiment představuje pouze malou část jejich nabídky. Většinou jsou tyto obchody zaměřeny spíše na konfekci a doplňky do domu.

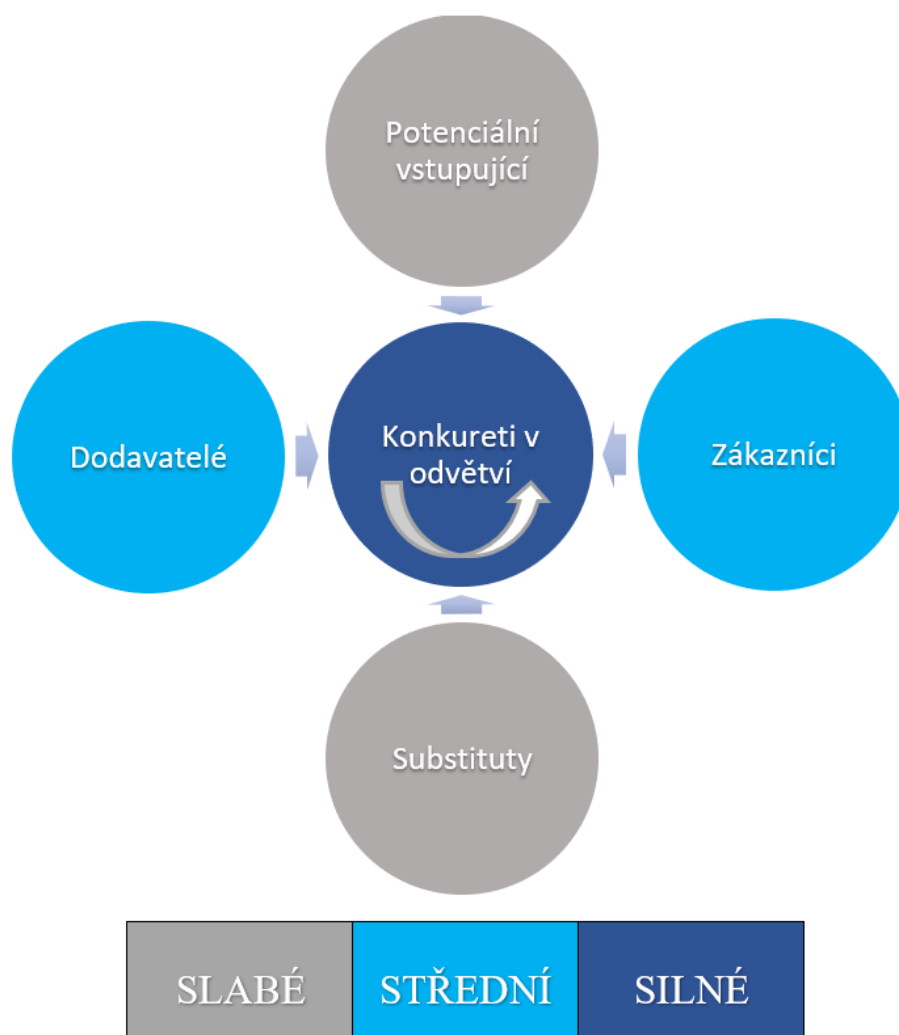
Výrobky zkoumaného podniku jsou kvalitní a pečlivě ručně vyráběné, pokud si podnik udrží tyto atributy a zároveň si jimi vybuduje dobré jméno, získá tím stálou pozici na trhu a hrozba nové konkurence nebude vysoká.

Podnik má pouze internetové dodavatele, což se vzhledem k celosvětové situaci pandemie Covid-19, jeví jako ideální spolupráce, avšak jak již bylo výše zmíněno, je zapotřebí změnit asijského dodavatele komponentů za spolehlivějšího českého dodavatele. Pokud se podaří podniku najít českou alternativu k tomuto dodavateli, bude podnik spolupracovat pouze s českými dodavateli. Je důležité zmínit, že podnik má v souvislosti s nákupem materiálu, jen nízké náklady. Nejdůležitějším materiálem jsou totiž přírodniny nasbírané v přírodě, tudíž za ně podnik neplatí.

Substituty v tomto směru mohou být šperky nabízené bižuteriemi či zlatnictvími, ale jednalo by se zde o velký rozdíl v ceně a preferencích zákazníka o volbě neoriginální sériové výroby šperků.

Za cílové zákazníky podnik považuje zaměstnané či podnikající ženy, které mají zájem o přírodu, podporují autorskou, českou, ruční tvorbu a originalitu. Je v zájmu podniku, aby byli zákazníci spokojeni, opětovně nakupovali a doporučovali výrobky svým známým. Ke spokojenosti zákazníků je zapotřebí sladit mnoho věcí, například se může jednat o přehledné prostředí e-shopu, udržení kvality výrobků, personalizace zákazníků, ale za tím vším stojí například i dobrá spolupráce s dodavateli, kteří dodávají kvalitní výrobky, za domluvenou cenu a včas.

Uvedené verbální hodnocení Porterova modelu pěti sil zobrazuje jednotlivé síly barevně dle jejich síly.



Obrázek 15: *Vyhodnocení síly vlivu Porterova modelu pěti sil na podnik Dřevník*

Zdroj: Vlastní zpracování

Vytvořený Porterův model ukazuje, že konkurence v odvětví je nejsilnějším faktorem této analýzy, proto bude tento faktor dále více zkoumán.

3.5 McKinseyho analýza 7S

McKinseyho model 7S představuje analýzu, která se orientuje na dvě skupiny faktorů, tvz. tvrdé a měkké faktory. Dohromady se jedná o sedm následujících faktorů:

Strategie – dlouhodobým cílem podniku je udržet si stávající zákazníky, získávat nové, a protože v tomto oboru podnikání roste konkurence, je v zájmu podniku, aby si udržel

konkurenceschopnost a využil příležitosti zaujmout dominantní postavení na trhu. Tato strategie je v souladu s firemními cíli.

Styl řízení – jelikož se jedná o podnik jednotlivce, sama fyzická osoba rozhoduje o řízení podniku.

Struktura – hlavním úkolem organizační struktury je rozdělení kompetencí, pravomocí a úkolů mezi všechny spolupracovníky. Jedná se sice o podnikání jednotlivce, avšak s jednotlivými částmi podnikání pomáhají i členové rodiny a přátelé. V současné době nejsou přesně rozděleny úkoly, což nepůsobí kladně na růst podniku, je zde tedy prostor ke zlepšení.

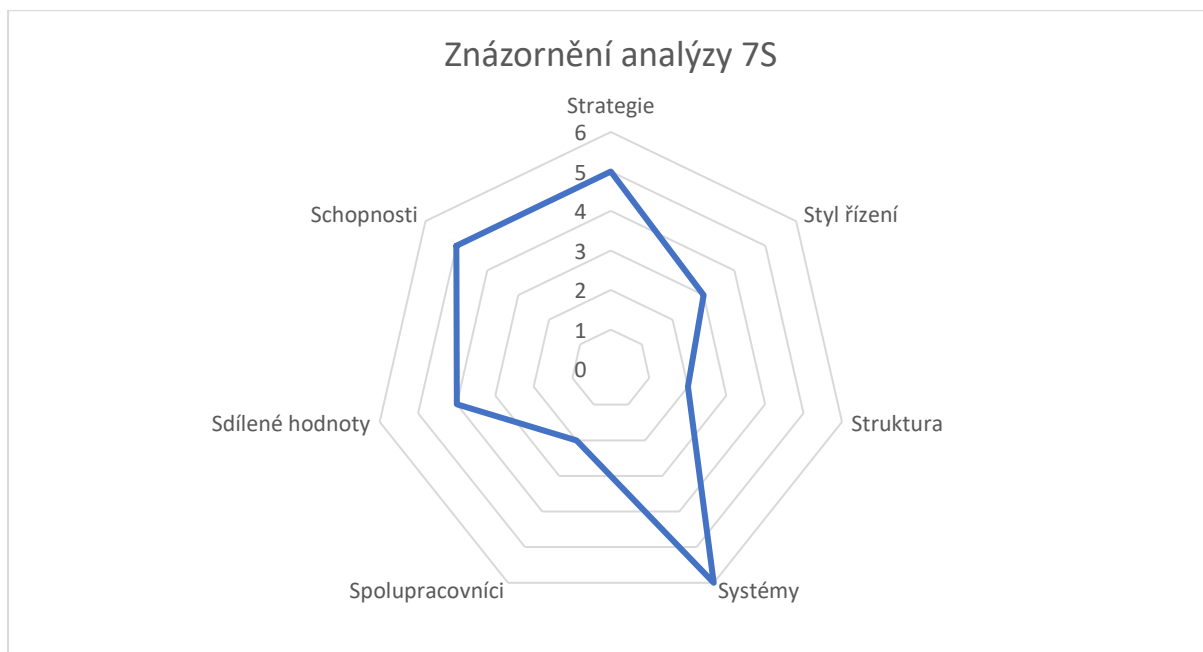
Systémy – ke komunikaci se používá především firemního e-mailu, telefonu či sociálních sítí, především Facebooku a Instagramu. Podnik zpracovává internetové objednávky pomocí systému WordPress, který zároveň umožňuje spravovat e-shop a nabízí celou škálu analytik a přehledů.

Spolupracovníci – jak již bylo zmíněno, jedná se o nově založený podnik jednotlivce. V současném stavu se podnik nachází ve fázi, kdy majitelce pomáhá rodina a přátelé, avšak to na udržení chodu podniku nestačí a je potřeba aby v blízké době byla provedena změna, tedy aby nabrala nového prvního zaměstnance.

Sdílené hodnoty – vztahy ve firmě jsou rodinné, což na jednu stranu vytváří silnou firemní kulturu, podporuje výkony lidí podílejících se na výrobě a vytváří to neformální prostředí. Zapojení rodiny také znamená vysokou spolehlivost a jistotu. Na druhou stranu zde existuje i mnoho úskalí, například přenášení problémů z práce do osobního a rodinného života.

Schopnosti – schopnosti a dovednosti jsou stále vylepšovány téměř ve všech činnostech podniku a u všech podílejících se lidech. Protože se jedná o rodinné podnikání, jsou schopnosti a dovednosti zlepšovány formou samostudia, a především zkušenostmi z praxe.

Výše uvedené slovní hodnocení je znázorněno v níže zobrazeném pavučinovém grafu. Jednotlivé oblasti jsou měřeny na škále 0 až 7 od nejhůře hodnoceného po nejlépe hodnocené faktory.



Graf 3: *Pavučinový graf analýzy 7S*

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše znázorněného pavučinového grafu je zřejmé, že největší hrozbu představují faktory struktura a spolupracovníci, a to z toho důvodu, že v podniku nejsou přesně rozděleny kompetence, pravomoce ani není stanovena organizační struktura. Tento faktor nepůsobí kladně na růst podniku, proto je zde tedy prostor pro změnu.

Oblast spolupracovníků je se strukturou úzce svázána, proto je i tento faktor hrozbou. Především u toho důvodu, že v současném stavu se podnik nachází ve fázi, kdy majitelce pomáhá rodina a přátelé, avšak to na udržení chodu podniku nestačí. I v této oblasti je nutná potřeba změny.

3.6 SWOT analýza

Pomocí dat z předchozích analýz je provedena SWOT analýza, kde jsou stanoveny klíčové faktory identifikující pozici podniku. Při sestavování této analýzy bylo využito růstově agresivní kvantifikace, kdy jsou faktory uspořádány od nejvýznamnějšího po nejméně významný. Výsledky SWOT analýzy jsou uvedeny v následující tabulce:

Silné stránky	Váha	Slabé stránky	Váha
S1 Kvalitní výroba	10	W1 Časové vytížení majitelky	9
S2 Originální výroba	9	W2 Absence strategie	8
S3 Ruční výroba	9	W3 Orientace především na ženy	7
S4 Nízká konkurence	7	W4 Dostupnost pouze na internetu	5
S5 Image a jednání podniku	4	W5 Zahraniční dodavatel materiálu	4
S6 Nízké provozní náklady	3	W6 Omezené finanční prostředky	2
S7 Působení po celé ČR	3	W7 Nezkušenost s podnikáním	1
S8 Ekologické jednání podniku	1		
	—		—
S	= 41	W	= 36
O	Váha	T	Váha
O1 Absence dominantního podnik na českém trhu	7	T1 Nedostatečná pracovní kapacita	9
O2 Spolupráce s dalšími podniky	7	T2 Možný růst konkurence	6
O3 Poptávka mužů po výrobcích	5	T3 Vývoj v oboru podnikání	5
O4 Rostoucí zájem o české výrobky	5	T4 Zákaznická nespokojenost	3
O5 Rostoucí zájem o ruční výrobky	5	T5 Současná situace s Covid-19	1
O6 Rostoucí zájem o osobní prodej	4	T6 Nezájem zákazníků	1
O7 Rostoucí zájem lidí o workshopy	3		
	—		—
Příležitosti	= 36	Hrozby	=22

Tabulka 2: SWOT analýza podniku Dřevník

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Z provedených analýz a také mého subjektivního hodnocení má zkoumaný podnik poměrně velký počet silných stránek. Nejsilnější stránky zkoumaného podniku představují zejména kvalita výrobků, originalita a ruční výroba, která je pro podnik zásadní a zakládá si na ní. Avšak silnou stránku také představuje faktor, že v České republice zatím neexistuje mnoho podniků, které by se tímto odvětvím zabývali. Jedná se především o začínající podnikatele.

Slabé stránky

Slabými stránkami, které podniku způsobují neúspěchy a brzdí ho v rozvoji, však podnik také oplývá. Největší váha ve slabých stránkách podniku je ukládána časovému vytížení majitelky, což představuje hrozbu nedostatečné pracovní kapacity. Aby podnik tuto hrozbu eliminoval, je nutné zařídit opatření.

Příležitosti

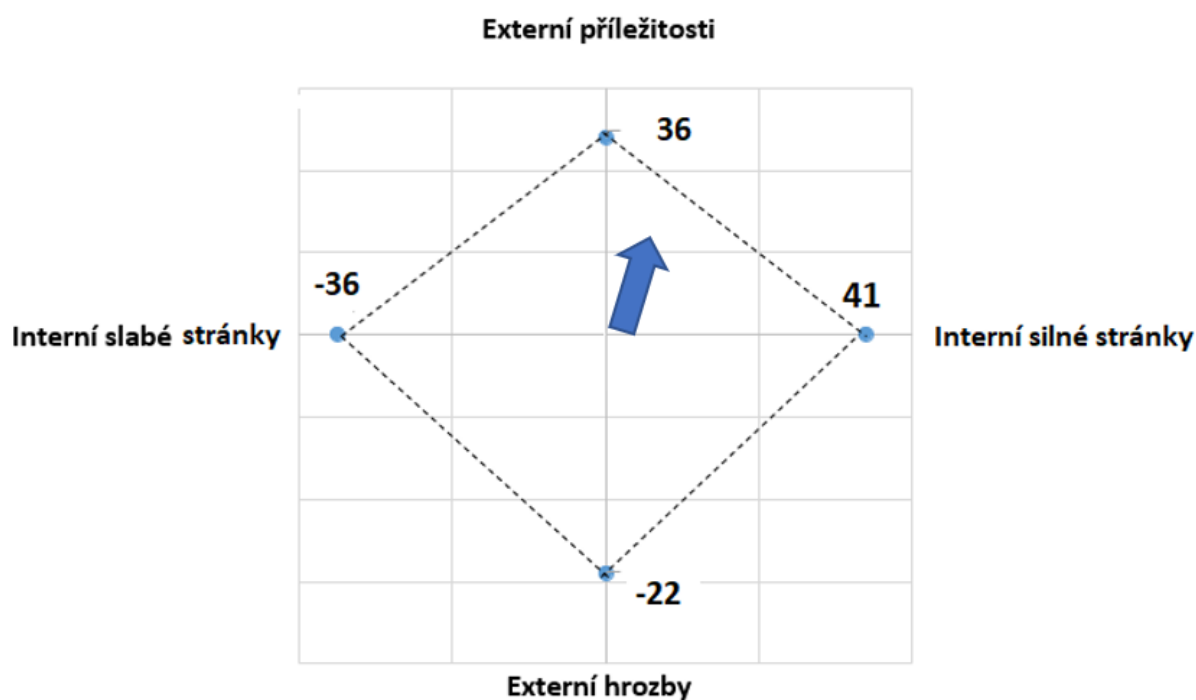
Jako největší příležitost pro podnik představuje fakt, že na českém trhu zatím neexistuje podnik, který by zaujal dominantní postavení na trhu s přírodními šperky a doplňky. Může to být způsobeno faktem, že je toto odvětví poměrně nové, především kvůli rozšíření vynálezu epoxidové pryskyřice, která je k výrobě šperků nezbytná. Dále by bylo možné navázat další spolupráce s ostatními podniky, které by zkoumanému podniku zajišťovaly příjem z přeprodávání výrobků konečným zákazníkům.

Podnik se v současné době zabývá výrobou produktů určených především pro ženy, proto je další příležitostí rozšíření sortimentu například o brože, manžetové knoflíčky či záložky do knih, které by nalákali větší počet potenciálních zákazníků.

Hrozby

Za největší hrozbu je považována nedostatečná pracovní kapacita. Tento faktor souvisí s časovou vytížeností majitelky a je pro podnik rozhodujícím faktorem, proto se budou následná opatření týkat zejména tohoto faktoru. Z těchto faktorů budou vycházet návrhy, aby bylo zabráněno této hrozbě.

Váhy jednotlivých faktorů jako celku budou zaneseny do SWOT grafu. Sestavená SWOT analýza, graf SWOT a získané údaje poslouží jako hlavní východisko k formulování firemní strategie.



Obrázek 16: SWOT matice pro podnik Dřevník

Zdroj: Vlastní zpracování

Výslednice SWOT matice pro podnik Dřevník se pohybuje těsně v kvadrantu SO na pokraji s kvadrantem WO. Je zde ale nutné podotknout, že tento výsledek není jednoznačný. Jak již bylo v práci zmíněno, v případě analýzy SWOT se jedná subjektivní metodu a nabízelo by se zde objektivnější hodnocení, kdyby byla provedeno všemi zainteresovanými osobami.

Můžeme říci, že výsledky SWOT analýzy jsou příznivé a podnik by měl nyní strategii, která by měla řešit nepříznivé předpoklady. Zároveň by se strategie měla zaměřit na eliminaci jeho slabých stránek. Svým způsobem se tedy jedná o lehce agresivní strategii. Výsledek leží těsně na pokraji s kvadrantem WO, což představuje případnou strategii interních změn. Tuto skutečnost je nutné zohlednit při formulaci strategie.

4 VLASTNÍ NÁVRH NA ROZVOJ PODNIKU

Na základě provedené analýzy je možno identifikovat několik oblastí, ve kterých by bylo vhodné provést změny. Z výše provedené analýzy je zřejmé, že nejdůležitější je udržitelný rozvoj podniku.

Největší hrozbu představuje nedostatečná pracovní kapacita. Majitelka již sama časově nestíhá provádět veškeré činnosti souvisící s chodem zkoumaného podniku, a proto je dalším logickým krokem najmutí externí fyzické osoby ke správě marketingu podniku Dřevník. V současném stavu se na podnikání podílí nepravidelně čtyři lidé tím způsobem, že každý dělá, co je zrovna potřebné, což je velmi neefektivní. Tato změna by zároveň umožňovala následně rozdělit kompetence a role v podniku přesněji. Návrhem najmutí externího člověka ke správě marketingu podniku se bude zabývat následující část této semestrální práce.

Návrhová část této práce je proto zaměřena na strategii zkoumaného podniku a její naplnění pomocí Lewinova modelu. Celá změna bude definována, následně bude provedena analýza rizik spojených se změnou. V závěru návrhové části této práce je formulace doporučení podložená fakty zjištěnými v rámci této práce.

4.1 Vymezení podnikové strategie

Navržené strategie podniku a naplňování navržené vize a mise zkoumaného podniku by měla i nadále spočívat v kvalitní, ruční a originální výrobě přírodních šperků a doplňků, které svého majitele potěší a udělají mu radost. Celý zkoumaný podnik představuje jednu strategickou obchodní jednotku, z toho důvodu bude obchodní strategie strategií podniku.

Dle generického členění strategií, kdy se strategie dělí na nákladové a diferenciacní, můžeme pro podnik Dřevník navrhnout strategie diferenciacce v kvalitě, ruční, originální výrobě a osobním přátelském jednání.



Obrázek 17: Generické strategie dle Portera pro podnik Dřevník

Zdroj: Vlastní zpracování (dle (Švandová, 2005))

Strategie diferenciacce neboli odlišení představuje strategie jejíž podstatou nemusí být pouze výjimečný charakter produktu ve srovnání s produkty konkurence. Jde hlavně o to, aby se zákazníkovi nabídlo něco, za co je ochoten zaplatit více než konkurenci a co nemohou konkurenti lehce napodobovat. V případě zkoumaného podniku se jedná o odlišení v kvalitě, ruční, originální výrobě a osobním přátelském jednání.

4.2 Návrh vize, mise a strategie podniku

V této části bude navržena vize a mise podniku. Dále budou navrženy strategické cíle podniku a z nich bude vycházet samotná vhodná strategie pro budoucí rozvoj zkoumaného podniku.

Vize:

- Upevňovat a rozšiřovat povědomí o značce Dřevník.
- Zachovat tradiční, kvalitní, autorskou, ruční tvorbu šperků.
- Angažovat se v podporování partnerských podniků.
- Maximalizovat zisk a trvale udržovat rozvoj podniku.
- Rozšířit prodej do zahraničních států.

Mise: S láskou vyrábět krásné přírodní šperky, které přinesou jejich majitelům radost a potěšení.

Strategické cíle

Pro úspěšné strategické cíle jsou nastaveny při respektování metodiky S.M.A.R.T a jsou zohledněny v následujících kapitolách.

4.3 Návrh obchodní strategie podniku

Jak již bylo výše zmíněno zkoumaný podnik představuje jednu strategickou obchodní jednotku, z toho důvodu bude obchodní strategie strategií podniku

- soustavně maximalizovat zisk a zvyšovat tržní hodnotu podniku
- do 5 let založit kamennou prodejnu v Českých Budějovicích

Hlavním cílem podniku je, z důvodu trvalé udržitelnosti a rozvoje podniku, maximalizovat zisk a tržní hodnotu. Charakter podnikání podniku Dřevník vyžaduje vyšší počáteční náklady, ale provozní náklady jsou dále poměrně nízké jednotkové variabilní náklady, což podniku do způsobuje, že každý dodatečně prodaný kus výrobku má za následek poměrně vysoký výnos pro podnik.

4.4 Návrh funkční strategie podniku

V této části bude navržena funkční strategie podniku, konkrétně se jedná o oblast marketingu, výroby a lidských zdrojů.

4.4.1 Strategie pro marketing

V následující podkapitole je rozebrána marketingová strategie, rozdělena dle členění marketingového mixu na čtyři kategorie, kterými je produkt, cena, distribuce a propagace.

Produkt

- Do 2 let rozšířit sortiment o brože,
- do 1 roku rozšířit o manžetové knoflíčky, klíčenky, záložky do knih,
- do 3 let rozšířit sortiment o designové interiérové dekorace,
- do 3 let rozšířit sortiment o manžetové knoflíčky pro muže.

Dle aktuálních dat získaných z provedeného marketingového výzkumu mají zákazníci největší zájem o náušnice, dále o náramky a náhrdelníky, majitelka však dostává čím dál více dotazů na výrobu broží, proto je dalším strategickým návrhem rozšíření stávajícího sortimentu o brože.

Návrhem je také rozšíření sortimentu o designové interiérové dekorace, a to s časovým omezením do 2 let u broží a do 3 let u designových interiérových dekorací, protože se jedná o velmi náročně zpracovatelné a originální výrobky.

Do 3 let je stanovena výroba a rozšíření sortimentu o sortiment pro muže, jedná se o manžetové knoflíčky z přírodnin, které by měli zajistit podniku orientaci na muže i ženy, čímž se zvýší i množství potenciálních zákazníků.

Návrhem marketingové strategie v oblasti produktu je jednoznačně i udržení faktorů, kterými je originální design, ruční tvorba, ale i jihočeská výroba. Tyto faktory jsou zároveň silnými stránkami produktu a podnik si na nich zakládá, protože tyto faktory představují mimo jiné i konkurenční výhodu.

Cena

- Do 2 let vytvořit cenovou kalkulaci pro prodej zboží obchodním partnerům,
- do 4 let vytvořit ceny pro nový mezinárodní e-shop,
- do 4 let vytvořit kalkulace pro dopravu do zahraničí,
- do 4 let vytvořit kalkulace na marketingovou propagaci do zahraničí.

Podnik Dřevník má jako strategický cíl rozšíření spolupráce s dalšími partnerskými obchody v České republice. Cílem je strategicky vyhledat alespoň 10 dalších partnerů, tak aby byly prodejny rozloženy, pokud možno rovnoměrně po území státu, a byly tak dostupné co největšímu počtu zákazníků.

Jednalo by se o takovou formu spolupráce, kdy by obchodní partneři pravidelně odkupoval větší množství výrobků, které by prodávali ve svých kamenných prodejnách pod značkou Dřevník. V tomto případě bude nutné stanovit maloobchodní ceny, za které budou obchodní partneři prodávat výrobky zkoumaného podniku, ale i ceny velkoobchodní, za které bude zkoumaný podnik prodávat své výrobky svým obchodním partnerům.

Podnik se z důvodu malého konkurenčního prostředí chystá expandovat i do zahraničí. Konkrétně se jedná o státy Nizozemsko, UK, Irsko. Je proto nutné vytvořit kalkulace cen pro dopravu výrobků do zahraničí. Časové ohraničení tohoto strategického cíle jsou 4 roky, protože se jedná o časově, finančně i výrobně složitý proces. Pro expanzi do zahraničí je nutné do 4 let vytvořit i jednotnou měnu a ceny pro evropský zahraniční trh. Státy byly vybrány na základě externího výzkumu podniku Dřevník.

Distribuce

- Do 2 let spolupracovat alespoň s 15 partnerskými obchody,
- do 4 let rozšířit prodej do zahraničí (Nizozemsko, UK, Irsko),
- do 3 let vytvořit novou mezinárodní značku,
- do 4 let vytvořit e-shop v anglickém a německém jazyce,
- do 4 let vybrat vhodného dopravce pro mezinárodní distribuci.

Splnění prvního strategického cíle je stanoveno do 2 let. Jedná se o rozšíření spolupráce s dalšími partnerskými obchody v České republice, kdy chce majitelka strategicky vyhledat alespoň 10 dalších partnerů, tak aby byly prodejny rozloženy, pokud možno rovnoměrně po území státu, a byly tak dostupné co největšímu počtu zákazníků. Jednalo by se o takovou formu spolupráce, kdy by obchodní partneři pravidelně odkupoval větší množství výrobků, které by prodávali ve svých kamenných prodejnách pod značkou Dřevník.

Dalším strategickým cílem v oblasti distribuce je rozšíření prodeje do zahraničí z důvodu malého konkurenčního prostředí. Konkrétně se jedná o státy Nizozemsko, Irsko a Spojené království. Časové ohraničení tohoto strategického cíle jsou 4 roky, protože se jedná o časově, finančně i výrobně složitý proces.

S tím souvisí i vytvoření nové mezinárodní značky, která by nesla i mezinárodní, tedy anglický název, což by bylo možné vytvořit v časovém horizontu do 3 let. Dále je nutné vytvořit internetový obchod v anglickém, popřípadě v německém jazyce, kvůli expanzi do států německy a anglicky mluvících. Tento cíl by měl být naplněn také do 4 let.

Nakonec je důležitý i výběr dopravce, který by byl schopen zajistit distribuci produktů z České republiky do zahraničních států a také cenová tvorba u distribuce do zahraničí. S tím souvisí i stanovení nákladů na marketingovou propagaci. Oba cíle by bylo možné naplnit do čtyř let než podnik expanduje na zahraniční trhy.

Propagace

- Do 1 roku získat 5000 sledujících na Instagramu a 2000 na Facebooku,
- do 4 let založit nové mezinárodní profily na internetových platformách,
- do 5 roku zaujmout dominantní postavení v oboru na českém trhu.

Prvním cílem v oblasti marketingové propagace je získání 5000 sledujících na Instagramu a 2000 na Facebooku. Protože jsou v dnešní době internetové platformy jako je Instagram i Facebook jedním z nejvlivnějších faktorů, ovlivňujících nákupní chování jedinců, je nezbytné, aby byl podnik na těchto platformách aktivní a získával čím dál větší povědomí o existenci značky Dřevník. Tento cíl by měl být naplněn do 1 roku, a protože se jedná o časově i finančně náročné kroky, byl by tento cíl naplněn za pomoci externího pracovníka na správu marketingu a činnostmi s ním spojené.

Dalším strategickým cílem v oblasti propagace je založit nové mezinárodní profily na internetových platformách jako je Instagram a Facebook v anglickém jazyce. Tento krok je nezbytnou součástí cíle expanze do zahraničních států, a proto je i z časového hlediska stanoven na 4 roky.

Externí pracovník by svou prací částečně zajistil i další strategický cíl, kterým je zaujetí dominantního postavení v oboru na českém trhu. Tento cíl je časově stanoven na 5 let.

4.4.2 Strategie pro výrobu

- Do 2 let rozšířit sortiment o brože,
- do 1 roku rozšířit o klíčenky a záložky do knih,
- do 3 let rozšířit sortiment o designové interiérové dekorace,
- do 2 let rozšířit sortiment o manžetové knoflíčky pro muže,
- udržet originální design,
- udržet kvalitní ruční výrobu.

Největší zájem projevují zákazníci o náušnice, dále o náramky a náhrdelníky, majitelka však dostává čím dál více dotazů na výrobu broží, proto je dalším strategickým návrhem rozšíření stávajícího sortimentu o brože. Tento cíl má stanovené časové ohraničení do 2 let.



Obrázek 18: *Návrh výroby broží*

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším cílem je rozšíření sortimentu o klíčenky, záložky do knih. Tímto krokem by se sortiment rozšířil o produkty i pro muže, tím se mnohonásobně zvýší počet potenciálních zákazníků. Tento cíl je časově omezen do 1 roku.



Obrázek 19: *Návrh výroby klíčenek*

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším cílem je do 3 let rozšířit sortiment o designové interiérové dekorace. Interiérové dekorace by představovaly například dřevěné nástěnné obrazce či interiérové dřevěné lampy s vysokou prodejní cenou, protože by se jednalo o časově velmi náročná umělecká díla.

Také cíl rozšířit sortiment o manžetové knoflíčky pro muže je stanoven časově do 2 let. Tímto krokem by se sortiment rozšířil o produkty výhradně pro muže, a tím se opět se zvýší počet potenciálních zákazníků.



Obrázek 20: *Návrh výroby manžetových knoflíčků*

Zdroj: Vlastní zpracování

V souvislosti s výše uvedenými cíli v oblasti výroby je pro podnik důležité zachování si originálního designu všech výrobků s nutností udržení kvalitní ruční výroby, na které si podnik zakládá.

4.4.3 Strategie pro lidské zdroje

- Do 1 roku najít tuzemského dodavatele místo stávajícího asijského,
- do 2 let zavést systém zásobování,
- do 1 roku najít externího pracovníka na správu marketingu,
- do 2 let přesně určit kompetence a role v podniku.

Stanovené cíle v této kapitole jsou na sobě závislé a provázané. Materiály k výrobě jsou objednávány nárazově vždy, když klesne hladina zásob pod stanovené množství, avšak může nastat situace, že množství skladových zásob klesne a podniku se tak výroba pozastaví, jelikož je většina komponentů, potřebných k výrobě, objednávana od asijského dodavatele Aliexpress.

Některé materiály jsou však dodávány českými dodavateli, jako například epoxidová pryskyřice, která je dodávána firmou Dawex, sídlící ve Zlíně. Obvykle je objednáváno 5 litrů pryskyřice G15 a 5 litrů G20 a pokud hladina zásob klesne na 1 litr, dochází k další objednávce. Doba dodání od objednávky je obvykle 3 dny. Stejná firma také dodává i další materiál potřebný k výrobě jako je nano-tech leštící pasta, lepidlo GPL 220.

Další nezbytnou zásobou pro výrobu jsou silikonové formy, které jsou objednávány z Číny přes internetový obchod Aliexpress. Stejně tak jako náhrdelníky a další komponenty z chirurgické oceli, dále také silikonové brzdičky na náušnice a kartonové kartičky. V tomto směru je velký prostor pro změnu, neboť tyto objednávky jsou velice nestabilní, dodací lhůta je velmi různá, nepřesná a zdlouhavá. Průměrná dodací lhůta je v řádech týdnů, průměrně 60 dní, proto je nutné zboží objednávat s velkým předstihem a dělat si větší zásoby.

V tomto případě by se nabízela změna tohoto dodavatele za tuzemského. Tento krok by ale vyžadoval časovou náročnost v souvislosti s hledáním vhodného dodavatele, v současné době je majitelka časově vytižená na to, aby mohla tento cíl splnit do 1 roku, proto budou navržena opatření v následující kapitole.

Výhodou asijského dodavatele je nízká cena za poměrně dobrou kvalitu. Dalo by se říct, že na trhu není konkurenční zboží v oblasti kvality a ceny. Problémem je, že výrobky nabízené například českými prodejci, které jsou skladem ihned dostupné, jsou ve většině případů jen pře prodaným zbožím ze stejného čínského obchodu Aliexpress nabízené pouze za mnohem vyšší ceny. Jediným rozdílem a přidanou hodnotou je právě skladová dostupnost a možnost mít zboží do několika málo dnů, což je v současné situaci podniku, kdy se počet objednávek zvyšuje, prioritou.

V případě, že bude zkoumaný podnik hledat nového dodavatele komponentů a materiálů, budou zvoleny následující požadavky a kritéria:

- skladová dostupnost,

- vysoká kvalita komponentů (stříbro, chirurgická ocel),
- adekvátní cena,
- vysoká spolehlivost dodavatele,
- dodací lhůta do 1 týdne,
- poštovné do 100 Kč,
- množstevní slevy,
- dobrá komunikace.

Změna dodavatele by s sebou přinesla výhody, které by umožnili jednodušší zavedení informačního systému. Jedná se například o jednodušší plánování zásob v důsledku zkrácení dodací lhůty.

V současné situaci podnik nemá zavedený systém zásobování. Systém zásobování je v současné situaci velmi chaotické a není vyhrazena kompetentní osoba pro tuto činnost. Pro majitelku je komplikované hlídat výši skladových zásob a tvořit objednávky komponentů s velkým časovým předstihem. Tento cíl je stanoven do 2 let, protože se opět jedná o časově, ale i finančně náročnou změnu a je částečně provázán se změnou dodavatele.

Jako nejvhodnější počítačový systém pro podnik Dřevník je vnímán počítačový systém ERP. Tento návrh systému by podniku výrazně ulehčil plánování zásob a dodávky by byly pravidelné. Přinesl by i další výhody jako přehlednost a jednoduchou orientaci v dění podniku, také přesnější prognózy vývoje objednávek, protože systém ERP bere v úvahu například i sezónnost.

V případě, že bude zkoumaný podnik zavádět nový systém zásobování, budou zvoleny následující požadavky a kritéria:

- uživatelsky přátelský a přehledný skladovací systém
- cenově přijatelný skladovací systém.

Aby mohla být tato strategie uskutečněna a cíle byly naplněny, je návrhem přijetí externího pracovníka na správu marketingu zkoumaného podniku a na činnosti s ním spojené. Celou tuto navrženou strategii naplníme za pomoci Lewinova modelu, kde jsou definovány jednotlivé kroky k uskutečnění zvolené strategie.

Požadavky na externího pracovníka jsou:

- focení produktů,
- editace fotografií,
- přidávání produktů na e-shopu,
- správa Facebooku,
- správa Instagramu,
- tvorba reklamních kampaní na sociálních sítích.

Tímto krokem zároveň dojde k přesnému určení kompetencí a rolí v podniku, proto je i tento cíl časově omezen do 2 let.

U stanovení cílů podniku bylo dodrženo pravidlo SMART a navržená strategie je v souladu s firemními cíli.

4.5 Lewinův model

Lewinův model je zvolen jako nástroj na uskutečnění strategie podniku Dřevník a definuje jednotlivé kroky projektu.

4.5.1 Fáze rozmrazení

Jak již bylo zmíněno výše, lidé získávají čím dál větší povědomí o značce Dřevník. Toto povědomí je šířeno pomocí marketingových činností na internetu, které realizuje sama majitelka. Strategickým cílem podniku je šíření povědomí o značce Dřevník, to je však spojeno napříč se všemi činnostmi podniku, jako je výroba, prodej, distribuce k zákazníkům atd. Když roste povědomí, rostou přímo úměrně i ostatní činnosti, jedno bez druhého není možné realizovat. V současné době již není majitelka schopna zvládat všechny činnosti podniku.

Síly působící pro plánovanou změnu jsou:

- udržitelnost rozvoje podniku,
- majitelka i členové rodiny jsou pro změnu,
- majitelka již není schopna zvládat podnikání sama,
- podnikání příliš zasahuje do osobního života členů rodiny.

Síly působící proti změně jsou:

- finanční náročnost,
- nedostatečná kvalita odvedené práce najatým pracovníkem.

Identifikace agenta změny

Za implementaci změny bude zodpovědná pouze majitelka, jelikož se jedná o vlastní podnikání. Účastnit se budou také blízké osoby, podílející se na podnikání. S náborem externího pracovníka souhlasí majitelka i členové podílející se na podnikání. Externí fyzická osoba by měla na starost správu marketing. Dají se tak očekávat pozitivní reakce na provedení této změny. Kromě toho, že bude celý marketing podniku svěřen externistovi, vytvoří se tím čas a prostor na věnování se ostatním činnostem. Majitelka se bude moci zaměřit na rozšíření sortimentu o dekorace a také se tím přesně rozdělí role ve výkonu jednotlivých činností, což by mělo pozitivní dopady na efektivitu podnikání.

4.5.2 Fáze změny

V této fázi se jedná o aplikaci zvolené strategie, tedy zvolení vhodného kandidáta na post marketingového externisty. Předpokládá se, že tato fáze bude probíhat podle předem připraveného scénáře. Jak již bylo řečeno, majitelka bude zodpovědná za dodržování časového a obsahového harmonogramu změny.

Všechny činnosti budou probíhat podle předem vypracovaného harmonogramu, který zajistí návaznost jednotlivých kroků. Majitelka zajistí organizačně nábor externí osoby na správu marketingu sama, mezitím ostatní členové podnikání zajistí běžný chod podniku.

Nejprve bude stanovena přesná náplň práce pro správce marketingu, bude sestaven finanční rozpočet a seznam požadavků na budoucí externí osobu, která bude spravovat marketing podniku Dřevník. Dále bude zahájen proces vyhledávání pracovníka a zhodnocení nabídek. Majitelka podniku bude zodpovědná za plánování a dodržování časového a obsahového harmonogramu.

Následně by mohlo dojít k reorganizaci rolí v podniku. Samotný krok přenechání správy marketingu chod podniku nepozastaví, protože samotná změna bude trvat pouze několik dní

a je možné ji provést současně s běžným chodem podnikání. Tento krok však do budoucna ovlivní organizaci rolí v podniku, nebo může dojít i k osamostatnění se majitelky v jejím podnikání. Majitelka bude jednat s potenciálními kandidáty na správu marketingu sama. Mezitím co bude probíhat nábor externisty, ostatní členové podnikání zajistí chod podniku.

4.5.3. Fáze zamrazení

Fáze zamrazení představuje provedení všech kroků z předchozí fáze a fixaci dosažených výsledků. Ve fázi zmrazení majitelka blíže seznámí nového pracovníka s marketingovými cíli a vizemi Dřevníku, předá mu přesné instrukce a dosavadní podklady k propagaci firmy. Pracovník zahájí marketingovou činnost podniku.

Verifikace dosažených výsledků

Po dobu prvního měsíce po přijetí pracovníka na pozici správce marketingu budou sjednávány pravidelné schůzky majitelky a nového pracovníka. Majitelka bude sledovat a kontrolovat jeho práci. Z výše příjmů a statistik bude práce externího pracovníka vyhodnocena a porovnána s obdobím, kdy tuto funkci vykonávala sama majitelka.

Přepokládá se, že prodeje rapidně stoupnou, protože marketing je zásadní věc v oblasti prodeje přes internetový obchod. Správné zacílení na potenciální zákazníky je tedy zásadní a odborník přes marketing by mohl podnik posunout v prodejích, a tedy i v růstu celého podniku. Za verifikaci bude zodpovědná majitelka podniku. S výsledky budou seznámeni všichni členové podnikání.

4.6 Časový a obsahový harmonogram

Celý projekt najmutí externího pracovníka na správu marketingu bude rozložen na jednotlivé činnosti a čas vyhrazený pro jednotlivé činnosti. K tomuto účelu bude využita metoda PERT.

V následující tabulce jsou zobrazeny činnosti a jejich doba trvání k najmutí externího člověka ke správě marketingu podniku Dřevník a následně jsou graficky shrnuty do přehledného Ganttova diagramu.

Označení	Popis	Doba trvání	Předcházející činnost
A	Stanovení práce pro zaměstnance	4	-
B	Sestavení rozpočtu na zaměstnance	5	-
C	Sestavení požadavků na zaměstnance	10	-
D	Vyhledání portálů k hledání zaměstnance	7	A, B, C
E	Vyhledání portálů k inzerci	10	D
F	Výběr vhodných portálů	3	E
G	Založení profilu na vybraných portálech	20	F
H	Vytvoření obsahu inzerátu	14	G
I	Uveřejnění nabídky	15	F
J	Hledání kandidátů na portálech	15	H, I
K	Třídění zaslaných nabídek	30	H
L	Porovnání nabídek	25	K
M	Porada s členy podnikání o oslovení	7	J
N	Oslovení potenciálních kandidátů	8	I
O	Výběr vhodných kandidátů	6	N
P	Zajištění data a času schůzky	9	O
Q	Konání schůzky s vybranými kandidáty	10	L, M, P
R	Výběr zaměstnance	12	Q

Tabulka 3: Jednotlivé činnosti změny

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.1 Analýza PERT

Analýza PERT představuje složitější metodu kritické cesty CPM. Cílem metody PERT je zajištění uspořádání činností, které zajistí dokončení projektu ve stanoveném termínu. Projekt má stanovené datum počátku, a právě z toho důvodu bylo využito metody PERT, aby identifikovala slabá místa projektu.

V následující tabulce je zpracovaná PERT analýza projektu s časovým výpočtem.

Uzly	Odhady trvání			Dob a trvání	Termín zahájení		Termín ukončení		Celková rezerva (KP _{ij} -KM _{ij})	Volné časové rezervy (ZM _j -ZM _i -t _{ij})	Nezávislá rezerva (max(ZM _j -KP _i -t _{ij} ;0))	Rozptyl trvání činnosti D(t _{ij})
	i - j	a	m	b	t _e	Nejdř. mož. ZM _{ij}	Nejpo z. příp. ZP _{ij}	Nejdř. mož. KM _{ij}	Nejpo z. příp. KP _{ij}			
1 – 2	2	4	6	4	0	62	4	66	62	62	0	0,444
1 – 3	3	5	7	5	0	58	5	73	68	58	0	0,444
1 – 4	5	10	15	10	0	63	10	73	63	63	0	2,778
2 – 5	5	7	9	7	4	66	11	73	62	62	0	0,444
3 – 5	0	0	0	0	5	73	5	73	68	68	0	0
4 – 5	0	0	0	0	10	73	10	73	63	63	0	0
5 – 6	5	10	15	10	11	73	21	83	62	62	0	2,778
6 – 7	2	3	4	3	21	83	24	86	62	62	0	0,111
7 – 8	19	20	21	20	24	82	44	102	58	58	0	0,111
7 – 9	10	15	20	15	24	86	39	101	62	62	0	2,778
8 – 10	12	14	16	14	44	102	58	116	58	58	0	0,444
9 – 11	6	8	10	8	39	100	47	108	61	61	0	0,444
9 – 13	10	15	20	15	39	101	54	116	62	62	0	2,778
10 – 12	25	30	35	30	58	58	88	88	0	0	0	2,778
10 – 13	0	0	0	0	58	116	58	116	58	58	0	0
11 – 14	5	6	7	6	47	108	53	114	61	61	0	0,111
12 – 15	20	25	30	25	88	88	113	113	0	0	0	2,778
13 – 16	5	7	9	7	58	116	65	123	58	58	0	0,444
14 – 17	8	9	10	9	53	114	62	123	61	61	0	0,111
15 – 18	8	10	12	10	113	113	123	123	0	0	0	0,444

16 – 18	0	0	0	0	65	123	65	123	58	58	0	0
17 – 18	0	0	0	0	62	123	62	123	61	61	0	0
18 - 19	10	12	14	12	123	123	135	135	0	0	0	0,444

Tabulka 4: Výpočet časové analýzy síťového grafu metodou PERT

Zdroj: Vlastní zpracování

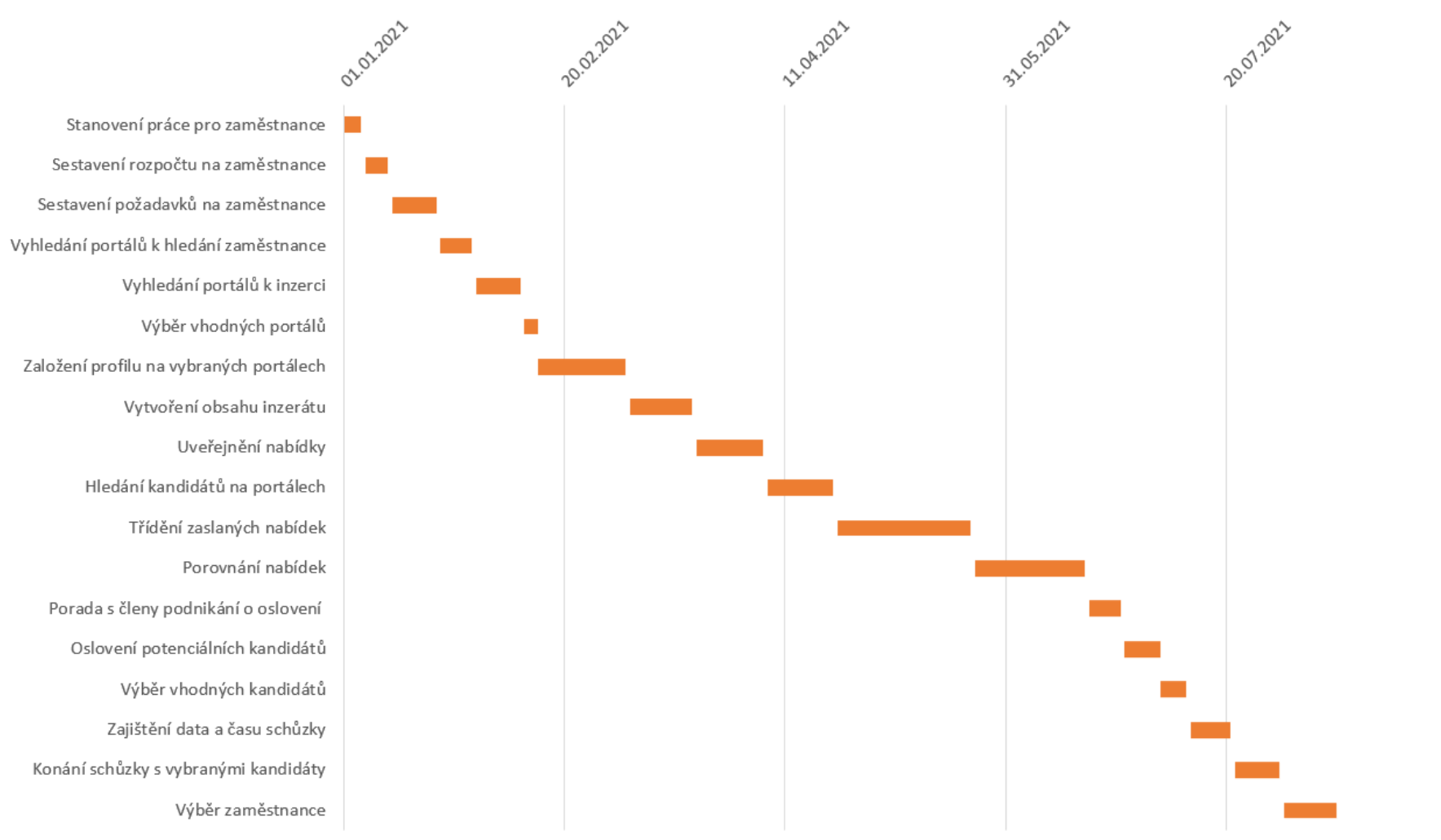
Legenda:

- a** - Optimistický čas trvání činnosti
- m** - Odhad nejpravděpodobnější doby trvání činnosti
- b** - Pesimistický čas trvání činnosti
- ZM** - Nejdříve možný začátek
- ZP** - Nejpozději přípustný začátek
- KM** - Nejdříve možný konec
- KP** - Nejpozději přípustný konec

Ve výše uvedené tabulce je znázorněna celková doba projektu s trváním 135 jednotek (v tabulce zvýrazněno tučným písmem). Kritická cesta vede mezi uzly 1 – 2 – 5 – 6 - 7 – 8 - 10 – 12 – 15 – 18 – 19 (v tabulce naznačena modrou barvou).

4.6.2 Ganttův diagram

Ganttův diagram ukazuje délku trvání jednotlivých činností (dle data zahájení) a zobrazuje datum počátku, dokončení a souběžnost trvání jednotlivých operací. Protože se jedná o navrhovaný projekt do budoucna, zvolený počátek projektu je nastaven tak, aby jeho spuštění započalo v době, kdy je sezonní prodej ukončen, což odpovídá právě začátku ledna. Majitelka podniku tedy k výběru správce marketingu využije čas, kdy jsou prodeje nejnižší a bude se moci výběru věnovat osobně.

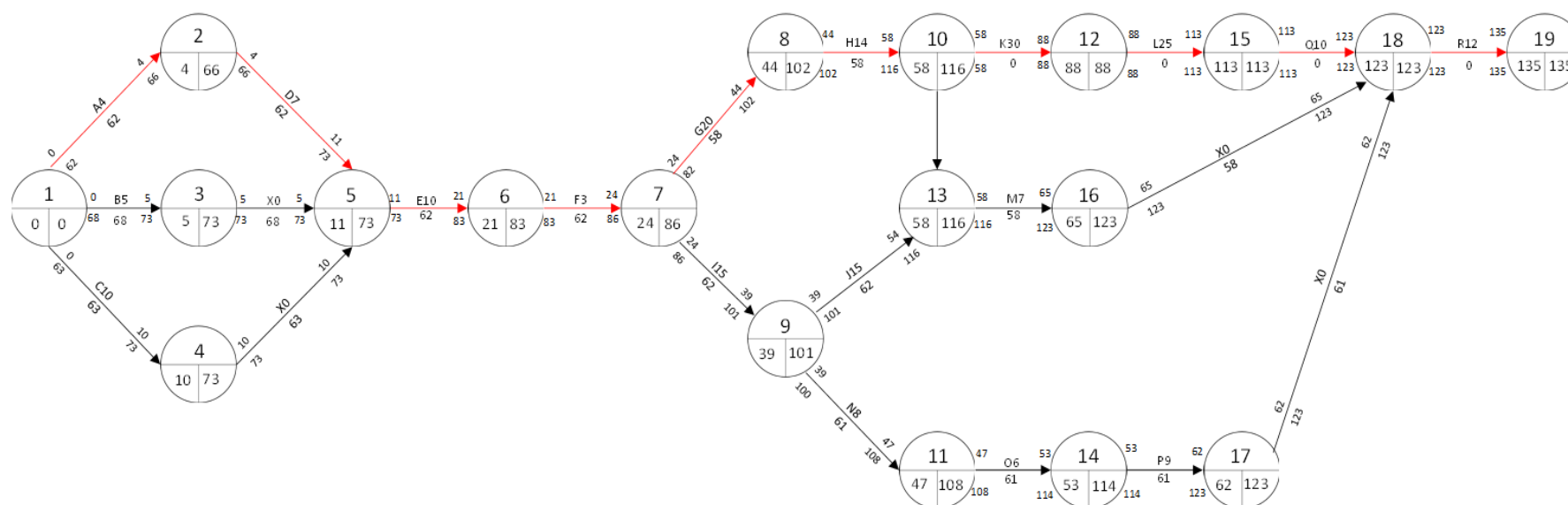


Graf 4: Ganttův diagram

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.3 Síťový graf PERT

Síťový graf PERT se sestavuje dat získaných ve výpočtu PERT analýzy. Červeně je v něm vyznačena kritická cesta.



Graf 5: Síťový graf

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi nejdéle trvající činnosti můžeme zařadit třídění nabídek a jejich porovnání. Jako kritická cesta se ukázala cesta $A \Rightarrow B \Rightarrow E \Rightarrow F \Rightarrow G \Rightarrow H \Rightarrow J \Rightarrow L \Rightarrow O \Rightarrow Q \Rightarrow R$ trvající celkem 135 dnů.

Náklady

Předpokládané náklady na proces najmutí externího pracovníka jsou 6900 Kč za registraci na portálech. Celkové náklady celého procesu najmutí jsou tedy odhadovány na 6900 Kč. Náklady tedy nejsou pro zkoumaný podnik vysoké a budou financovány z předchozích příjmů z podnikání.

Požadavky na externího pracovníka jsou:

- focení produktů,
- editace fotografií,
- přidávání produktů na e-shopu,
- správa Facebooku,
- správa Instagramu,
- tvorba reklamních kampaní na sociálních sítích.

4.7 Rizika spojená s projektem

V následující části jsou analyzována rizika, která by mohla navrhovaná strategie přinést. Součástí změny je i povinnost podniku odhalit rizika s provedením změny a jejich závažnost, aby je mohl podnik eliminovat.

Proto budou v této části identifikována rizika. Při jejich formulaci byly východiskem předchozí analýzy.

4.7.1 Rizika

Rizika spojená s návrhem strategie jsou následující:

- chybný výběr pracovníka,
- chybné zadání požadavků na externího pracovníka,
- ztráta prodejů,
- ztráta stálých zákazníků,

- nepříznivá ekonomická situace,
- problémy podniku s platební schopností.

Chybný výběr pracovníka

Po výběru pracovníka se ve zkušební době může stát, že pracovník nevyhovuje stanoveným požadavkům, či že je spolupráce mezi majitelkou a externím pracovníkem z jedné či druhé strany nevyhovující. To by mohlo mít za následek časové zpoždění i finanční ztrátu.

Opatření: k minimalizaci tohoto rizika je nutné, aby si byla majitelka naplno jistá ve výběru externího pracovníka na správu marketingu. Především z důvodu, aby nedošlo k časové a finanční ztrátě, také z toho důvodu, aby nedošlo k poškození image podniku, protože se jedná o testovací fázi externího pracovníka, kdy dochází k nepřímému kontaktu s potenciálními i cílovými zákazníky prostřednictvím marketingových nástrojů. V tomto případě by připadalo v úvahu školení majitelky v oboru lidských zdrojů.

Chybné zadání požadavků na externího pracovníka

V rámci fáze „vytvoření inzerátu na pracovních portálech“ či ve fázi „stanovení požadavků na externího pracovníka“ může nastat situace, kdy dojde k chybnému zadání požadavků na externího pracovníka na správu marketingu. Tento chybný krok může zapříčinit časovou i finanční ztrátu, z toho důvodu je nutné, aby bylo toto riziko opatřeno.

Opatření: V tomto případě se nabízí proškolení majitelky či vlastní aktivitu a zájem o sebevzdělání v oblasti správného zadávání požadavků na externího pracovníka na správu marketingu zkoumaného podniku.

Ztráta prodejů

V testovací fázi nově přijatého externího pracovníka na správu marketingu může nastat situace, kdy pracovník nesplní očekávané požadavky a provede svou práci v oblasti marketingu chybně. V tomto důsledku může dojít ke ztrátě prodejů, tudíž i ztrátě finanční, což by mělo zásadní dopady na zvolenou strategii i chod podniku.

Opatření: Pro eliminaci ztráty prodejů je zapotřebí proškolení nově přijatého externího pracovníka či ověření jeho znalostí a dovedností v oblasti marketingu již při vstupním rozhovoru či náboru.

Ztráta stálých zákazníků

V testovací fázi nově přijatého externího pracovníka může dojít i ke ztrátě stálých zákazníků v případě, kdy externí pracovník nevykoná svou práci správně, tedy provede neúčinnou či odrazující marketingovou kampaň. Toto riziko by poté přineslo ztrátu stálých zákazníků, které jsou pro začínající podnik zásadní nejen z hlediska jejich nákupu, ale i z hlediska šíření povědomí o nově vznikající značce, které je pro podnik zásadní.

Opatření: K minimalizaci tohoto rizika je doporučeno důkladné proškolení nově přijatého externího pracovníka na marketing, důkladné seznámení pracovníka s image, vizí, misí a strategií nově vznikající značky, a hlavně s dosavadní marketingovou prací, která byla vykonávána samotnou majitelkou. Zákazníci by změnu v oblasti marketingu měli pocítit co nejméně, dalo by se tedy říci, že je potřeba, aby externí pracovník převzal marketingovou oblast a pokračoval ve stejném duchu.

Nepříznivá ekonomická situace

Při realizaci zvolené strategie zkoumaného podniku může dojít také k pokračování či zhoršení nynější nepříznivé ekonomické situace v souvislosti s pandemickým onemocněním Covidem-19, což by mělo za následek zpoždění nábory externího pracovníka na marketing nebo i finanční ztrátu v souvislosti s prodeji na různých trzích či akcích.

Opatření: Návrhem opatření tohoto rizika je pojištění, konkrétně se jedná o pojištění z časového hlediska, které zajistí právě harmonogram změny, aby nedošlo k časové prodlevě změny, a v souvislosti s pandemií Covidu-19 i zajištění sortimentu a dostupnosti produktů na e-shopu a o jeho povědomí mezi zákazníky, protože se jedná o jediný prodejní a distribuční kanál produktů značky Dřevník ke konečnému zákazníkovi, kterou v této situaci může zkoumaný.

Problémy podniku s platební schopností

Následkem mnoha příčin, ať už jsou dány nepříznivou ekonomickou situací, či špatným hospodařením s financemi podniku majitelky či některých osob zúčastněných na finančním hospodaření podniku může být i problém s platební schopností. Toto riziko může způsobit i externí pracovník, který bude zodpovědný i za náklady spojené

s marketingem. Nesprávné hospodaření s penězi dále vede k finančním ztrátám, až nakonec může dojít k platební neschopnosti podniku, což by mohlo mít za následek ukončení podnikání či samotný zásah do soukromého života majitelky podniku.

Opatření: K eliminaci tohoto rizika je nutné proškolení majitelky i osob podílejících se na podnikání a samotném hospodaření s financemi v oblasti ekonomické a finanční gramotnosti v podnikání. Při nabírání externího pracovníka na marketing musí být dokonale probrána i finanční stránka zvolené marketingové strategie, se kterou musí být pracovník seznámen.

Rizika, jejich pravděpodobnost a dopad

V rámci zvolené strategie byla identifikována rizika, která mají svou pravděpodobnost i scénář jejich dopadu, mohou tedy možnost více či méně ovlivnit výsledek změny. V níže zobrazené tabulce jsou sepsána jednotlivá rizika kvantifikovaná dle jejich závažnosti a jejich dopady.

č.	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Chybný výběr pracovníka	Zpoždění a finanční ztráta	2,5	2	5 (závažné)
2	Chybné zadání požadavků na externího pracovníka	Zpoždění a finanční ztráta	1,5	4	6 (kritické)
3	Ztráta prodejů	Finanční ztráta	0,9	5	4,5 (závažné)
4	Ztráta stálých zákazníků	Finanční ztráta	0,5	4	2 (běžné)
5	Nepříznivá ek. situace	Zpoždění a finanční ztráta	1,5	5	7,5 (kritické)
6	Problémy s plat. schopností	Finanční ztráta	0,9	3	2,7 (běžné)

Tabulka 5: Identifikovaná rizika

Zdroj: Vlastní zpracování

Pravděpodobnost:

- 0-1 minimální pravděpodobnost
- 1-2 může se stát, ale nepředpokládá se
- 2-3 hrozí tato možnost
- 3-4 velmi vysoká pravděpodobnost
- 4-5 hraničící s jistotou

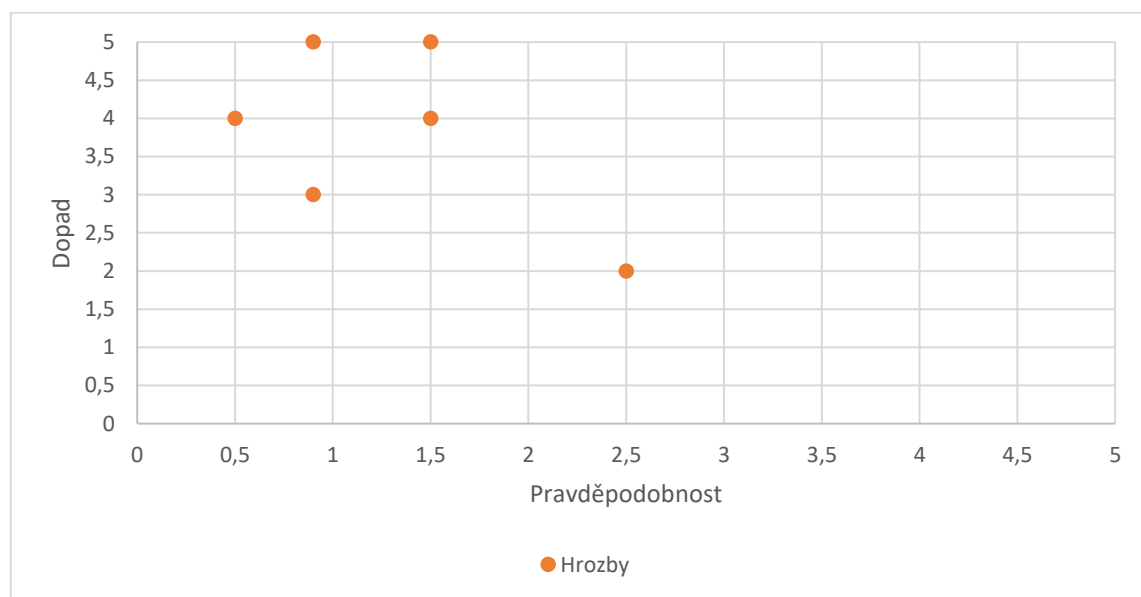
Dopad (stupnice 0 až 5 podle závažnosti)

Hodnota rizika:

- <3 běžná
- 3-6 závažná
- >6 kritická

4.7.2 Mapa rizik

Níže zobrazená mapa rizik představuje grafické znázornění závažnosti jednotlivých, výše popsaných rizik. Na ose x je zobrazena pravděpodobnost rizika, na ose y pak jejich dopad. Rizika jsou zobrazena na mapě jako oranžové body.



Graf 6: Mapa rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené mapy je zřejmé, že by se měl podnik zaměřit na rizika označená jako kritická. Konkrétně se jedná o chybné zadání požadavků na externího pracovníka a nepříznivá ekonomická situace.

4.7.3 Opatření ke snížení rizik

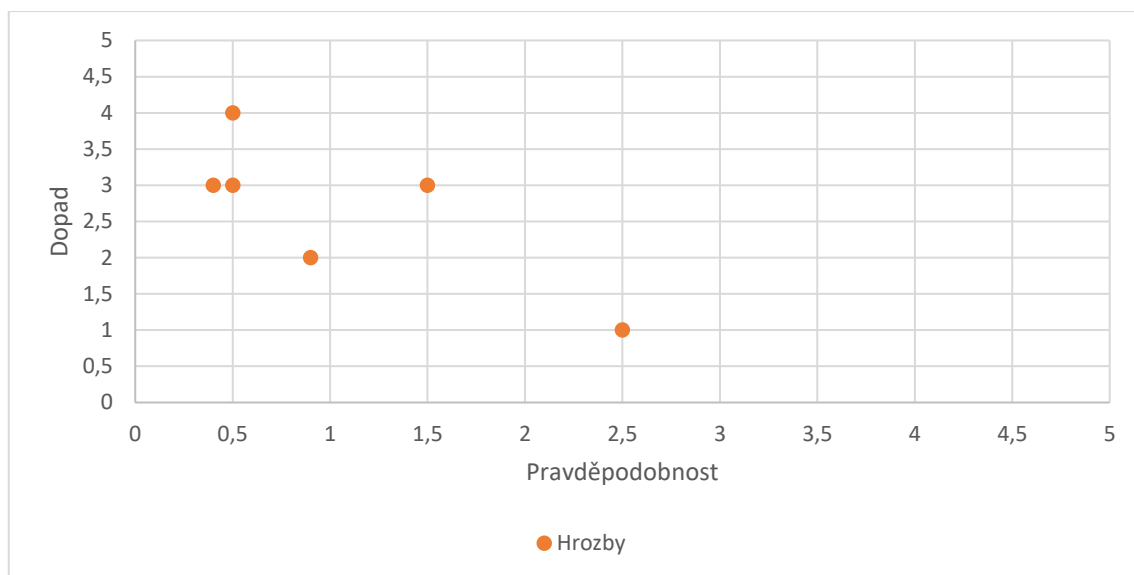
V následující tabulce jsou uvedena opatření k eliminaci či snížení jednotlivých rizik. Škála pro hodnocení dopadu, pravděpodobnosti a hodnoty rizika je stejná jako v předchozí tabulce.

č.	Hrozba	Protiopatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Hodnota rizika
1	Chybný výběr pracovníka	Proškolení majitelky	2,5	1	2,5 (běžné)
2	Chybné zadání požadavků na externího pracovníka	Proškolení majitelky	0,5	4	2 (běžné)
3	Ztráta prodejů	Proškolení pracovníka	0,9	2	1,8 (běžné)
4	Ztráta stálých zákazníků	Proškolení pracovníka	0,5	3	1,5 (běžné)
5	Nepříznivá ek. situace	Pojištění z časového hlediska	1,5	3	4,5 (závažné)
6	Problémy s platební schopností	Proškolení zaměstnanců	0,4	3	1,2 (běžné)

Tabulka 6: Návrh opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že po provedení jednotlivých protiopatření hodnota rizika ve všech případech klesla. Téměř ve všech případech se jedná o snížení rizika za cenu proškolení lidí. Následující graf zobrazuje mapu rizik po zavedení opatření.



Graf 7: *Mapa rizik po zavedení opatření*

Zdroj: Vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Založení vlastního podniku není snadné, ale připravenost je klíčem k úspěchu. Pokud je člověk připravený a má správné informace, je podnikání snazší a rizika spojená s podnikáním jsou nižší. Jednou z nejdůležitějších věcí při začínajícím podnikání je samotná validace myšlenky podnikání a určení jasné strategie. Je důležité zjistit, jakým směrem se chce podnik ubírat a je nutné nastavit cíle, kterých má být dosaženo včetně časového harmonogramu.

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických poznatků a kritické analýzy navrhnout strategii podniku, která přispěje k dlouhodobé životaschopnosti firmy, vyšší konkurenceschopnosti na trhu a udržitelnosti chodu podniku. Pro účely diplomové práce byl zvolen malý začínající podnik jménem Dřevník, zabývající se výrobou a prodejem přírodních šperků a doplňků. Dílčí cíle práce představovali konkrétní návrhy pro rozvoj podniku tak, aby výsledek práce byl co možná nejreálnější a využitelný pro podnik v praxi.

Tento cíl byl naplněn a mimo jiné se také ukázalo, že při správných krocích a postupech, dodržení stanovených cílů a samotné strategie, může být podnik velmi úspěšný. Prostřednictvím kritické analýzy bylo pro podnik “Dřevník” zjištěno mnoho užitečných informací a dat.

Diplomová práce byla rozdělena do třech částí. První část práce představovala teoretické hledisko. S použitím odborné literatury zde byly vysvětleny základní pojmy a definice, nezbytné k pochopení a přiblížení částí následujících i celkové problematiky práce.

Druhá část práce byla zaměřena na analýzu výše zmíněného podniku. V této části byly provedeny samotné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku a data získaná z analýz byla následně shrnuta do SWOT analýzy.

Ve třetí části práce byly navrženy konkrétní kroky k růstu podniku a návrhy řešení, tak aby byly proveditelné v reálném podniku. V této části byla navržena vize, mise a strategie zkoumaného podniku. Dále byly zformulovány strategie v oblastech marketingu, výroby a lidských zdrojů. Každá tato kapitola obsahovala několik strategických cílů s časovým ohraničením. Strategie byla naplněna za pomoci Lewinova modelu změn, který obsahoval tři základní fáze, analýzu PERT i možná rizika spojená se změnou. Za pomoci Ganttova diagramu byl na závěr kapitoly zobrazen harmonogram

časové implementace jednotlivých kroků, tak aby pomohl podniku v postupném a udržitelném růstu.

Při navrhování strategie byla stěžejní kvalitně provedená analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku, zahrnutí všech faktorů, které mají na podnikání přímý i nepřímý vliv. V analýze byla zachycena situace zkoumaného podniku, a to co nejobektivněji. Bylo využito vnitropodnikových informací, dále také informací z různých literárních a elektronických pramenů.

Nalezené slabé stránky podniku a k nim navržené možnosti řešení poskytnou do budoucna majitelce podniku prostor k zamyšlení. Případná realizace změn bude provedena v takové podobě, která bude podle majitelčích zkušeností co nejefektivnější. Práce si klade za cíl návrhy, které byly popsány v návrhové části, zrealizovat i ve skutečnosti.

Důvodem výběru tohoto tématu je vlastní zájem o danou problematiku, zejména proto, že se jedná o spoluúčast podnikání zkoumaného podniku, také o propojení závěrečné diplomové práce ve škole s osobní zkušeností a možností využití poznatků ze zkoumané problematiky v praxi.

POUŽITÁ LITERATURA

- ATKINSON, Sam, 2014. *The Business Book*. 1. vydání. New York, New York: Dorling Kindersley, 352 s. ISBN 978-1465415858.
- BARROW, Collin, 1996. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 80-7169-232-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer press, a.s., 2006. 721 s. ISBN 80-251-0396-x.
- BURNS Paul, 2001. *Entrepreneurship and small business*. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, Helena SEDLÁČKOVÁ a Josef KRAUSE, 2006. *Strategie podniku: (pomůcka pro distanční formu studia)*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1155-X.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada. ISBN 8024726904.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V. a M. MIHALISKO, 2005. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 1046 s. ISBN 80-247-1545-7.
- MALLYA, Thaddeus, 2005. *Strategické řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 64 s. ISBN 80-2142-8953.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, Finanční řízení. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0425-2.

PAPULA, Jozef, 2010. *Strategické myslenie manažérov: Za tajomstvami strategického myslenia*. Prvé vydanie. Bratislava: KARTPRINT. ISBN 978-80-88870-86-9

PORTER, Michael, 1994. *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-8560-5112.

PORTER, Michael, 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, XXVIII, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. Spectaris Ltd, 85 s. ISBN 978-1-62620-951-0

SEDLÁČKOVÁ, Helena, Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠVANDOVÁ, Zuzana, 2005. *Úvod do marketingové strategie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-7083-918-x.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. V Praze: C. H. Beck, XVIII, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7

VEBER, Jaromír et al., 2000. *Management: Základy - prosperita - globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. str. 509 ISBN 978-80- 7261-200-0.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje:

1. Centrum pro výzkum veřejného mínění. [online]. 2020 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/ekonomicky-vyvoj/5309-obcane-o-hospodarske-situaci-cr-a-o-zivotni-urovni-svych-domacnosti-zari-2020>
2. Centrum služeb pro podnikání: Manuál Jak začít podnikat [online]. 2018 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/jak-zacit-podnikani.php>
3. Česká správa sociálního zabezpečení [online]. 2020 [cit. 2020-10-01]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/web/cz/osvc- Duchodove-pojisteni-platba-pojistneho>.
4. Český statistický úřad, Gender: Vzdělání [online]. 2020 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/1-gender_vzdelani
5. Český statistický úřad, Obyvatelstvo [online]. 2020 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
6. Dřevník design [online]. 2020 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://drevnikdesign.cz/>
7. Medium [online]. 2020 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>
8. Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky [online]. 2020 [cit. 2020-10-01]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/informace/osvc/osvc-minimalni-vyse-zaloh>
9. Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2020-10-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455?text=%C5%BEivnostensk%C3%A9+podnik%C3%A1n%C3%AD>

10. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (nový). Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Hodnocení životní úrovně v České republice 2019	40
Graf 2: Hodnocení životní úrovně v České republice 2020.....	40
Graf 3: Pavučinový graf analýzy 7S	48
Graf 4: Ganttův diagram	68
Graf 5: Síťový graf.....	69
Graf 6: Mapa rizik.....	74
Graf 7: Mapa rizik po zavedení opatření	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Lean Canvas na podnik Dřevník	33
Tabulka 2: SWOT analýza podniku Dřevník	49
Tabulka 3: Jednotlivé činnosti změny	65
Tabulka 4: Výpočet časové analýzy síťového grafu metodou PERT	67
Tabulka 5: Identifikovaná rizika.....	73
Tabulka 6: Návrh opatření	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Generické strategie dle Portera	16
Obrázek 2: Lean Canvas	19
Obrázek 3: Proces strategického řízení	19
Obrázek 4: Okolí podniku	20
Obrázek 5: PEST analýza	22
Obrázek 6: Porterův model pěti sil	23
Obrázek 7: SWOT analýza	26
Obrázek 8: Rozšířená SWOT analýza	28
Obrázek 9: Fáze procesu změny	30
Obrázek 10: Logo Dřevník	31
Obrázek 11: Úvodní strana e-shopu podniku Dřevník	32
Obrázek 12: Vývoj průměrné hrubé mzdy	35
Obrázek 13: Míra inflace v České republice	36
Obrázek 14: Vzdělání populace	39
Obrázek 15: Vyhodnocení síly vlivu Porterova modelu pěti sil na podnik Dřevník	46
Obrázek 16: SWOT matice pro podnik Dřevník	51
Obrázek 17: Generické strategie dle Portera pro podnik Dřevník	53
Obrázek 18: Návrh výroby broží	58
Obrázek 19: Návrh výroby klíčenek	58
Obrázek 20: Návrh výroby manžetových knoflíčků	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Fotografie vybraných produktů značky Dřevník	88
Příloha 2: Loga značky Dřevník	89
Příloha 3: Seznam oborů činností náležejících do živnosti volné.....	90

Příloha 1



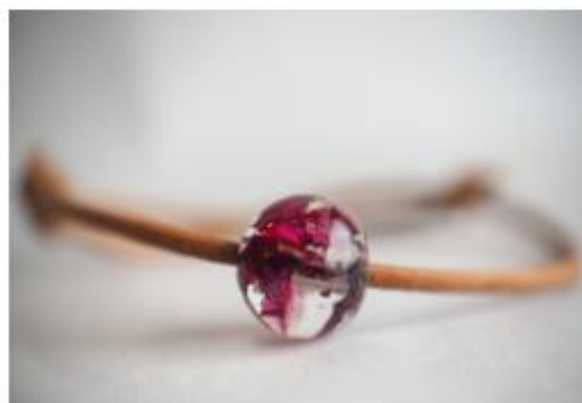
Brož s květem kopretiny



Náušnice s květy pryskyřníku



Náhrdelník s kuličkou s kapradím



Náramek s květy muškátu



Prstýnek se skandinávským lišejníkem



Prstýnek s květem sedmikrásky

Příloha 2



**SEZNAM OBORŮ ČINNOSTÍ
NÁLEŽEJÍCÍCH DO ŽIVNOSTI VOLNÉ
„VÝROBA, OBCHOD A SLUŽBY
NEUVEDENÉ V PŘÍLOHÁCH 1 AŽ 3
ŽIVNOSTENSKÉHO ZÁKONA“**

Příloha 3

podací razítko

ČÍSLO OBORU - NÁZEV

1)	Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost
2)	Činnost odborného lesního hospodáře a vyhotovování lesních hospodářských plánů a osnov
3)	Diagnostická, zkušební a poradenská činnost v ochraně rostlin a ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin nebo biocidními přípravky
4)	Nakládání s reprodukčním materiálem lesních dřevin
5)	Chov zvířat a jejich výcvik (s výjimkou živočišné výroby)
6)	Úprava nerostů, dobývání rašeliny a bahna
7)	Výroba potravinářských a škrobářenských výrobků
8)	Pěstitelské pálení
9)	Výroba krmiv, krmných směsí, doplňkových látek a premixů
10)	Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků
11)	Výroba a opravy obuvi, brašnářského a sedlářského zboží
12)	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků
13)	Výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů
14)	Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce
15)	Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů
16)	Výroba koksu, surového dehtu a jiných pevných paliv
17)	Výroba chemických látek a chemických směsí nebo předmětů a kosmetických přípravků
18)	Výroba hnojiv
19)	Výroba plastových a pryžových výrobků
20)	Výroba a zpracování skla
21)	Výroba stavebních hmot, porcelánových, keramických a sádrových výrobků
22)	Výroba brusiv a ostatních minerálních nekovových výrobků
23)	Broušení technického a šperkového kamene
24)	Výroba a hutní zpracování železa, drahých a neželezných kovů a jejich slitin
25)	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků
26)	Umělecko-řemeslné zpracování kovů
27)	Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
28)	Výroba měřicích, zkušebních, navigačních, optických a fotografických přístrojů a zařízení
29)	Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí
30)	Výroba neelektrických zařízení pro domácnost
31)	Výroba strojů a zařízení
32)	Výroba motorových a přípojných vozidel a karoserií
33)	Stavba a výroba plavidel
34)	Výroba, vývoj, projektování, zkoušky, instalace, údržba, opravy, modifikace a konstrukční změny letadel, motorů letadel, vrtulí, letadlových částí a zařízení a leteckých pozemních zařízení
35)	Výroba drážních hnacích vozidel a drážních vozidel na dráze tramvajové, trolejbusové a lanové a železničního parku
36)	Výroba jízdních kol, vozíků pro invalidy a jiných nemotorových dopravních prostředků
37)	Výroba a opravy čalounických výrobků
38)	Výroba, opravy a údržba sportovních potřeb, her, hraček a dětských kočárků
39)	Výroba zdravotnických prostředků
40)	Výroba a opravy zdrojů ionizujícího záření

41)	Výroba školních a kancelářských potřeb, kromě výrobků z papíru, výroba bižuterie, kartáček a konfekčního zboží, deštníků, upomínkových předmětů
42)	Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu
43)	Provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody
44)	Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
45)	Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti
46)	Sklenářské práce, rámování a paspartování
47)	Zprostředkování obchodu a služeb
48)	Velkoobchod a maloobchod
49)	Zastavárenská činnost a maloobchod s použitým zbožím
50)	Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
51)	Potrubní a pozemní doprava (vyjma železniční a silniční motorové dopravy)
52)	Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě
53)	Zasilatelství a zastupování v celním řízení
55)	Ubytovací služby
56)	Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
57)	Činnost informačních a zpravodajských kanceláří
58)	Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
59)	Pronájem a půjčování věcí movitých
60)	Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
61)	Projektování pozemkových úprav
62)	Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
63)	Projektování elektrických zařízení
64)	Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
65)	Testování, měření, analýzy a kontroly
66)	Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
67)	Návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling
68)	Fotografické služby
69)	Překladatelská a tlumočnická činnost
70)	Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
71)	Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu
72)	Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
73)	Provozování kulturních, kulturně - vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
74)	Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti
75)	Praní pro domácnost, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží
76)	Poskytování technických služeb
77)	Opravy a údržba potřeb pro domácnost, předmětů kulturní povahy, výrobků jemné mechaniky, optických přístrojů a měřidel
78)	Poskytování služeb osobního charakteru a pro osobní hygienu
79)	Poskytování služeb pro rodinu a domácnost
80)	Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

jméno podatele	příjmení podatele	vlastnoruční podpis
vztah k právnické osobě		
V	dne	